Con Tu Negocio



40 ideas para que tu pyme crezca

www.contunegocio.es

40 ideas para que tu pyme crezca

Índice de contenido



6. Fiscalidad

7. Entrevistas y casos de éxito

Autores

Introducción

Las pymes son un sector clave en el tejido empresarial español que generó, en 2011, más del 60% del empleo empresarial, según diversos estudios. No obstante, la actual situación económica está haciendo mella en muchas de ellas. Así, por ejemplo, el 52% de las pymes ha reducido su facturación y casi el 60% sus beneficios. Pese a ello, los pequeños empresarios continúan emprendiendo e innovando para salir adelante.

Conscientes de esta situación hace unos meses lanzamos el blog Con Tu Negocio (www.contunegocio.es) con el objetivo de compartir conocimiento, casos de éxito, mejores prácticas, técnicas y herramientas útiles para las pymes. Todos los contenidos están de alguna forma enmarcados en los cuatro pilares sobre los que, según un reciente estudio[1], se asienta el crecimiento de las pequeñas empresas:

1. **Marketing, internet y redes sociales**
2. **Innovación y tecnología**
3. **Gestión del talento (formación, motivación, desarrollo profesional)**
4. **Internacionalización y apertura de nuevos mercados**

Este blog se ha convertido muy rápidamente en un referente para las pymes por sus reflexiones, por sus contenidos y por sus colaboradores, todos ellos destacados expertos y a la vez protagonistas de este mundo, bien porque son dueños o gestores de pequeñas empresas o bien porque trabajan a diario con ellas. En sus *posts* aportan su experiencia profesional, su visión y sus recetas para ayudar a las pymes a encontrar nuevos negocios, emprender, crecer y, por supuesto, mejorar su rentabilidad. El objetivo es orientar a los pequeños empresarios en su

1 Radiografía de la pyme 2011. Sage

gestión, mediante información especializada en diversas materias que les afectan en su día a día y experiencias reales de otros empresarios que han apostado por innovar y están logrando crecer.

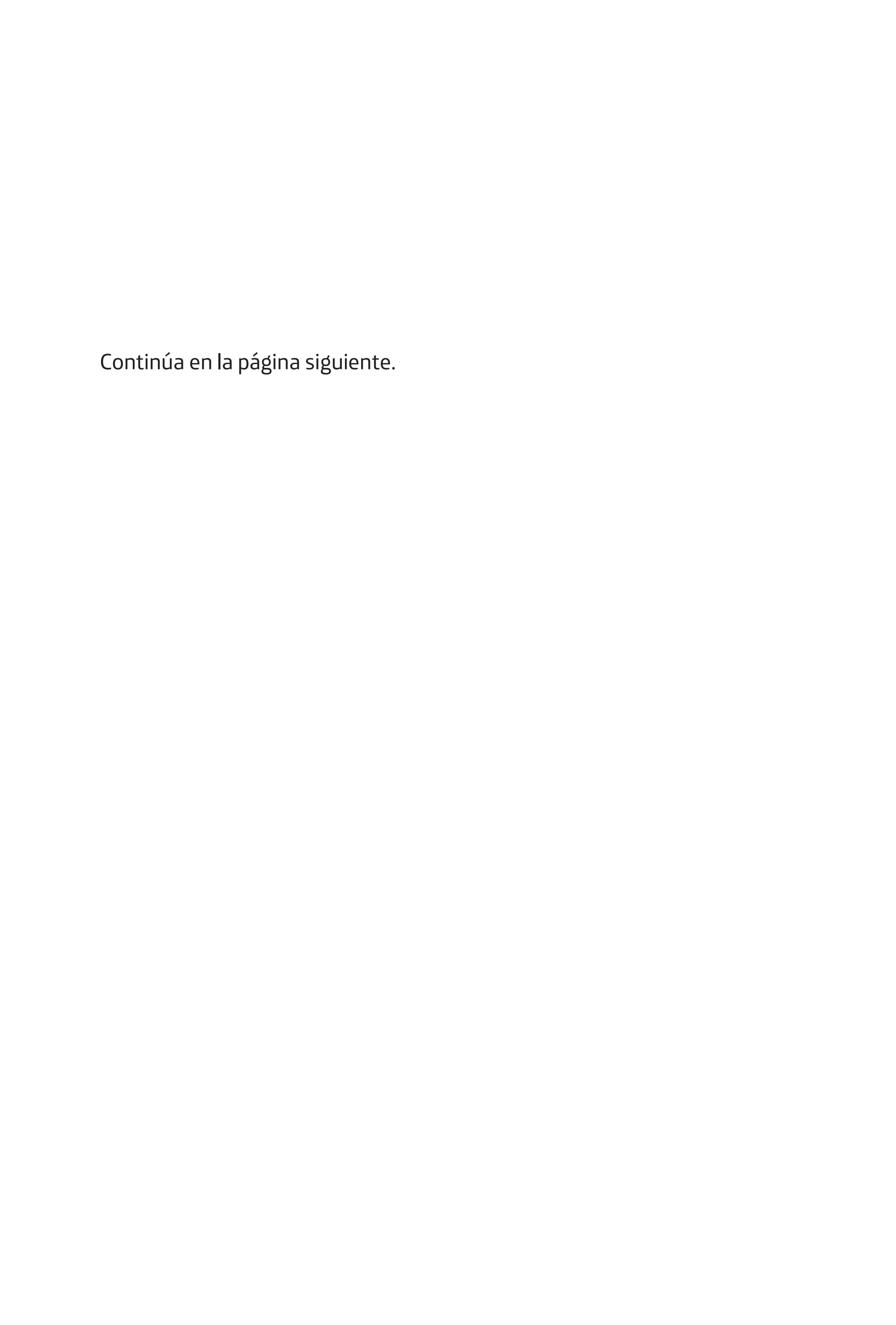
En este e-Book hemos querido recopilar los mejores artículos de todas estas materias. El resultado es una guía interesante que ofrece desde pautas para internacionalizar un negocio, hasta herramientas y soluciones para mejorar la productividad, pasando por consejos para implantar un plan de marketing o gestionar el talento de una pyme. También ofrecemos información de última hora sobre novedades fiscales: nueva normativa, cómo realizar todos los trámites y de qué modo afectan las nuevas leyes a las pymes.

En definitiva, tienes ante ti un libro escrito por y para las pymes, una guía para ayudarte a que tu empresa crezca.

6

José María Palomares
Gerente de Comunicación y Marketing Relacional
Telefónica Empresas

@chemapalomares



Continúa en la página siguiente.

1

Estrategia

Cualquier empresa, independientemente de su tamaño, debería elaborar un plan estratégico para establecer sus acciones y sus objetivos. En él han de incluirse todos los elementos que cimentarán el negocio: el punto del que se parte, la visión, la misión, los valores, el plan de marketing, la política financiera y de recursos humanos, etc. En este capítulo se presentan las bases para diseñar un buen plan estratégico en una pyme.

Claves para desarrollar un plan estratégico en las pymes

Rafael Ortiz | @rafaelortiz00



Según nuestros amigos de Wikipedia, una estrategia es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin o misión. En el plano empresarial podemos, por tanto, definir la **estrategia** como un **conjunto integrado de decisiones que posicionan a una compañía para obtener mejores resultados en el largo plazo** (normalmente entre 3 y 5 años, aunque la tendencia actual es reducirlo debido al contexto económico tan inestable en el que vivimos).

Generalmente la estrategia de una empresa se suele desarrollar a través de un documento que denominamos Plan Estratégico y que **tiene tres partes muy bien diferenciadas: dónde estamos (diagnóstico), dónde queremos ir (visión) y cómo lo vamos a hacer (plan de acción)**. No hay que olvidar que se trata de un ejercicio basado en el profundo conocimiento de nuestro negocio y nuestro contexto competitivo, pero al mismo tiempo es intuitivo en la medida en que la visión y el plan de acción son necesariamente subjetivos.

Habitualmente tomamos la decisión de definir un plan estratégico cuando consideramos que hay que realizar algún cambio sustancial en el rumbo de nuestro negocio. Sin embargo, en mi opinión, **cualquier empresa u organización, tenga el tamaño que tenga, debe tener un plan estratégico que guíe su acción y sus decisiones**. Como decía Séneca, “no hay viento favorable para quien no sabe dónde va”.



Dónde estamos

Esta es quizás la parte más objetiva del plan estratégico, ya que es un ejercicio de **investigación y recopilación de información basada en la realidad actual del negocio** (entorno competitivo, oferta comercial, estructura organizativa, políticas de marketing, procesos, etc.). Suele incluirse un análisis interno y otro externo que pueden desarrollarse mediante herramientas muy básicas y tremendamente útiles como el DAFO.

Además es importante **contemplar las grandes tendencias del mercado de efecto local o global** (lo que John Naisbitt denomina *megatrends*), que se están avistando en el momento del desarrollo del plan pero que pueden tener un indudable impacto en nuestros productos o clientes en los próximos años. Podemos hablar desde conceptos tan ambiguos como la globalización o la universalización del concepto *low-cost*, hasta cuestiones mucho más pegadas a los nuevos hábitos de consumo como el auge del comercio electrónico, los vehículos eléctricos o las dietas saludables.

Es importante hacer un buen trabajo de análisis y diagnóstico, porque de él dependerá el éxito de todo lo demás. Sin embargo, como bien sugiere Antonio Díaz, es fundamental limitar el tiempo y los recursos que dedicamos a este capítulo. La tentación de entrar en demasiado nivel de detalle es muy alta y en muchas ocasiones es la culpable de que los planes estratégicos sean demasiado farragosos o no acaben de ver la luz.

Dónde queremos ir

Esta es la parte preferida de las personas a las que les gusta la estrategia. Es el momento de definir **quiénes queremos ser, cómo queremos que se posicione nuestra empresa y con qué valores**. Es, sin duda, la parte más poética del trabajo pero también, reconozcámoslo, la más difícil y



necesaria. Hay un cierto consenso en el mundo académico y de los negocios para abordar este tema con **tres grandes conceptos: misión, visión y valores.**

Misión

Algunos autores sostienen que en la misión debe quedar muy claro a qué clientes se dirige el negocio, con qué productos y de qué forma diferencial. Un ejemplo puede ser el de McDonalds: "Proporcionar al cliente comida rápida, sabrosa y de alta calidad preparada de la misma manera en todo el mundo, con un precio razonable y en un entorno con una decoración discreta y un ambiente acogedor". Sin embargo, una misión que no incluya algún aspecto aspiracional, difícilmente puede resultar inspiradora. Como bien recomienda Phil McKinney, una misión debe inspirar a los equipos para convertir a los clientes de la empresa en incondicionales de la misma. Un magnífico ejemplo de este enfoque es el de la cadena española de hoteles Room Mate: "Creamos espacios acogedores y diferentes. Todo el que nos visita se sorprende gratamente del diseño de nuestros hoteles pero, sobre todo, por el trato recibido, porque más que un cliente, para nosotros es nuestro compañero, nuestro amigo, nuestro room-mate".

Visión

Es una declaración de intenciones muy concreta. Se trata de expresar dónde queremos que se posicione nuestra empresa en un horizonte temporal determinado. A veces suele expresarse en forma de objetivos (siempre que sean a medio-largo plazo). Un ejemplo puede ser: "Aspiramos a convertirnos en líderes del mercado español de la fabricación de paneles de energía solar en 2016, con un volumen de ventas de 23 millones de euros y un 28% de cuota de mercado". Una definición de visión que no esté expresada en términos de cifras, fechas e hitos relevantes no vale en la medida en que no aporta una meta definida y clara a la que merezca la pena llegar.





Valores

Se trata de un conjunto de principios que determinan el comportamiento corporativo de una empresa en su conjunto. De alguna forma es un código de conducta que la organización se compromete a seguir y a incorporar en todos los procesos productivos y comerciales para conseguir la visión, y que le hará ser diferente de otras marcas. Un ejemplo interesante es el de Sanitas: cuidado, humanidad, confianza, compromiso, dedicación y responsabilidad. Otro ejemplo, muy desarrollado y documentado, es el de ESIC donde declinan cada valor en acciones y compromisos concretos.

Existen al menos tres grandes modelos estratégicos para añadir valor al cliente que han demostrado plena efectividad. Es en este momento cuando hay que elegir cuál es el más adecuado para nuestra empresa y comprometernos con él, ya que determinará las decisiones que tomemos de aquí en adelante. Recordemos que la **coherencia y la consistencia son dos ingredientes fundamentales en la construcción de un posicionamiento de marca**.

Plan de acción

En este punto pasamos de la estrategia a la acción operativa. Se trata de **definir todas las acciones que hemos de llevar a cabo para alcanzar los objetivos que nos hemos propuesto en nuestra empresa**. En este apartado incluiremos desde las políticas comerciales hasta el plan de marketing y comunicación, pasando por las políticas financieras, de recursos humanos, etc. Todo ello formulado pensando ya en su ejecución y **definiendo previamente las métricas e indicadores clave** (también denominados KPI) correspondientes. Por ello, es importante en este punto definir un Cuadro de Mando que nos ayude a realizar el **correcto seguimiento del plan**.

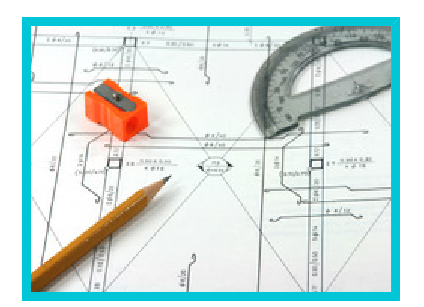


Para terminar, conviene recordar que **el proceso de reflexión estratégica es algo vivo**. Es decir, aunque hayamos determinado un Plan Estratégico 2012-2016, es importante revisar periódicamente tanto el avance como el alcance del mismo. Como indicábamos antes, pueden producirse cambios regulatorios, económicos o tecnológicos que pueden aconsejar la reformulación del plan. Esta herramienta es una guía que nos sirve para recordar dónde queremos ir y no desenfocar nuestro posicionamiento, pero no debe convertirse en un elemento de inflexibilidad que nos pueda llevar al desastre.



Las claves para construir un nuevo modelo de negocio

Javier Megias | @jmegias



El mercado ha cambiado. Nuestros clientes han cambiado. Incluso nuestros empleados han cambiado... pero seguimos intentando llevar al mercado las mismas viejas soluciones que nos dieron tantos buenos éxitos en el pasado y nos trajeron hasta aquí. Cada momento de la empresa requiere un conjunto diferente de habilidades, recursos, personas y procesos. Sin embargo, a veces nos cuesta aceptar que también requiere un nuevo modelo de negocio.

¿La causa? Los sospechosos habituales: miedo, inercia, inmovilismo, *status quo*, comodidad o incluso desconocimiento. Esta incertidumbre es perfectamente lógica, si hay algo que aterroriza a cualquier Director General es cambiar el modelo de negocio de una compañía que ya opera, y con razón, ya que es como si cambiásemos el motor del coche mientras vamos por una autopista (de acuerdo, el coche se está parando, pero llevamos una velocidad considerable).

La respuesta no puede ser más obvia: no hay que cambiar el modelo de negocio de forma estridente y radical, sino que nos deberíamos plantear una etapa de convivencia, donde aunque sigamos ordeñando la vaca de nuestro modelo de negocio actual empezamos a construir el nuevo. Esto que puede sonar *a priori* sencillo no lo es ni mucho menos, ya que si el modelo es sustancialmente diferente supondrá un desafío importante para la empresa, y provocará enconadas reacciones de resistencia.

Aunque pueda parecer obvio, la definición de qué es un modelo de negocio no es ni mucho menos trivial. Podríamos decir que:

> “El modelo de negocio describe la lógica de cómo una organización crea, entrega y captura valor.

Existen múltiples herramientas que nos pueden ayudar a diseñar nuestro modelo de negocio, siendo posiblemente *Business Model Canvas* la más conocida, una herramienta para diseñar modelos de negocio que permite visualizar de forma integrada las áreas principales de un modelo de negocio, y además separando el hemisferio izquierdo (la parte interna de la empresa, analítica) y el hemisferio derecho (la parte externa, el mercado, la creatividad) unidos por un elemento común, la propuesta de valor:

Empresa	Mercado
Actividades clave Recursos clave Alianzas Estructuras de costes	Propuesta de valor Clientes Canales Relaciones Flujos de Ingreso

En cualquier caso, la herramienta es lo menos importante, lo que quería poner sobre la mesa es que el modelo de negocio es algo que va mucho más allá de los flujos de ingresos y que supone adoptar una visión holística e integrada de nuestra empresa.



Con estos mimbres, habitualmente la primera iteración que deberíamos hacer con nuestro modelo de negocio es, por ejemplo, fijar la propuesta de valor (para simplificar, nuestro principal servicio o producto, en el que más destacamos) y plantearnos el resto de áreas, por ejemplo y sin ánimo de ser exhaustivo:

1. **¿Puedo llegar a nuevos clientes?** ¿quiénes serían? ¿qué impacto tendría en el resto de áreas del modelo? Típicamente a nichos infraservidos o superservidos, no–clientes, etc.
2. **¿Puedo replantear los canales que utilizo para llevar la propuesta de valor al cliente?** Por ejemplo, utilizando nuevos canales como Internet o haciendo planteamientos de autoservicio.
3. **¿Puedo rediseñar mi estructura de costes haciéndola más ligera?** La tecnología suele ser la mejor aliada en este sentido, y un proceso de optimización puede transformar una proposición de valor poco/nada rentable en muy rentable.
4. **¿Puedo rediseñar mis flujos y planteamientos de ingresos?** Por ejemplo, ¿por qué hacer venta directa cuando podemos plantear modelos de ingresos nuevos, como la suscripción o la puja, con interesantes efectos en el resto del modelo?

Estas son sólo algunas de las preguntas que nos podemos hacer para replantear nuestro modelo de negocio, pero sin olvidar que vamos en un coche en marcha, así que mejor diseñarlo en paralelo. **¿Y eso cómo se hace?**

Pues desde la opción más tradicional, que es **lanzarlo como una nueva línea de producto o servicio** (suele encontrar resistencias internas en la gente que se ha acostumbrado a hacer las cosas de una forma) hasta **crear una nueva empresa *ad-hoc*** (algo más costosa, pero si la ponemos en las manos de los inquietos e innovadores que hay en nuestras filas, puede resultar un éxito…algún día hablaremos del caso Nespresso).



En cualquier caso, la clave es abandonar la **estrategia tradicional** que nos han enseñado (plan de negocio, construcción, llevada al mercado de forma secuencial*)* y diseñar una **estrategia iterativa** que nos permita aprender sobre la marcha si estamos acertando con el modelo de negocio (con un ciclo iterativo de construcción-medición-aprendizaje), del que hablaremos en un futuro artículo.



¿Crecer es nuestra única opción estratégica?

Javier Megias | @jmegias



En la situación actual puede parecer capciosa o incluso perversa esta pregunta, pero esconde una cuestión profunda que toda empresa se debe hacer: **¿cuándo debo dejar de crecer?** Vivimos inmersos en una apología del crecimiento constante, donde se considera que las empresas más exitosas son las más grandes, y donde presentar un crecimiento de doble dígito es síntoma de un estupendo año. Pero, ¿esto es siempre así?

Tradicionalmente se nos ha enseñado que toda empresa debe buscar el crecimiento, obsesionándose con más ventas y más facturación todos los años. Pero este enfoque es consecuencia de la época en la que fueron diseñadas la mayoría de teorías empresariales que conocemos, donde la capacidad productiva y la eficiencia eran las principales ventajas competitivas. Pero, **¿sigue siendo ése el único camino? En mi opinión no**.

A diferencia de lo que sucedía antaño, actualmente las ventajas competitivas no vienen exclusivamente de la producción y de la eficiencia (algo que se ha "comoditizado"), sino del **valor aportado en la creación y diseño del producto**, en la **forma de prestar el servicio** y en **la innovación del modelo de negocio**. En esta situación, seguir apostando por el crecimiento entraña diversos problemas que tendemos a soslayar y asumir como bajas necesarias, pero que a la larga son las semillas de nuestra perdición, entre otras:



* Pérdida gradual de la capacidad innovadora, inversamente proporcional al crecimiento y al acomodamiento en el *status quo.*

* Disminución de la cercanía con el cliente, ya que importa menos cuidar la relación con clientes actuales y más conseguir nuevos clientes.

* Reducción del nivel de detalle y "mimo" que se pone en cada trabajo, y que en su momento era nuestra principal diferenciación.

Sin duda **existen casos donde el crecimiento continuo y el volumen son la mejor respuesta,** sobre todo en modelos de negocio que aprovechan economías de escala, de forma que cuanto mayor volumen adquieren mayor es el margen. El problema es que hacemos caso omiso de las ineficiencias que surgen por el camino, que incorporar una nueva persona a la empresa cada vez significa menor porcentaje de trabajo real (y menor capacacidad productiva, consecuencia de mayores ineficiencias, tareas burocráticas y de coordinación).

En mi opinión, y quizás sea cierto que soy un romántico, debemos **preguntarnos continuamente en qué punto de la balanza entre valor y volumen estamos** y cuestionarnos si debemos crecer… y si es así, hacerlo en la medida en que no abandonemos nuestras raíces y valores que nos hicieron diferentes. Entonces, ¿debemos aceptar que **nuestra rentabilidad se encuentra limitada por el volumen o tamaño de la empresa**? En cierta medida sí, pero existen muchas formas de conseguir aumentar nuestros beneficios que NO pasan por crecer.

La clave es comprender que:

> "En una empresa sólo hay dos formas de conseguir rentabilidad: a través del volumen (muchos pocos) o a través del margen (pocos muchos).



Aunque históricamente se nos ha enseñado a optar por el volumen como opción estratégica es más fácil de conseguir, aunque menos sostenible), la realidad es que a veces es mejor, como dice la fábula, matar la vaca y **centrarnos en ese 20% de nuestros clientes que representan el 80% del margen** (no facturación).

Existen múltiples formas de seguir mejorando nuestra cifra de beneficio año tras año que no pasan necesariamente por crecer, pero requieren una nueva forma de entender nuestro lugar en el ecosistema, y sobre todo, **dejar de lado nuestro ego**, ya que desgraciadamente en muchas ocasiones el crecer se convierte en la opción por defecto para poder demostrar el éxito de la empresa. ¿Absurdo? Sí. ¿Real? También.

Continúa en la página siguiente.

2

Innovación y tecnología

El papel de la innovación como eje para vender más y mejor es incuestionable. Como afirma uno de nuestros autores, Rafael Ortiz, “es importante desmontar el prejuicio de que para innovar es imprescindible hacer un gran desembolso económico en tecnología y empezar a pensar en la innovación en términos de eficiencia y negocio”.

El uso de *smartphones*, las aplicaciones móviles o el comercio electrónico son algunas de las herramientas y soluciones que han supuesto un paso de gigante para eliminar las barreras geográficas entre mercados, facilitar la labor de las empresas e incrementar su productividad. No obstante, queda aún mucho camino por recorrer en la implantación de estas nuevas tecnologías entre las pymes…

El reto de la innovación en las pymes

Rafael Ortiz | @rafaelortiz00



Está muy extendida la creencia de que la innovación debe tratarse como una actividad en sí misma al margen de las operaciones del negocio. También hay multitud de gestores y **propietarios de pequeñas empresas que consideran que su negocio no es apto para la innovación**. "En un negocio de verdad no caben los experimentos", me comentaba recientemente el dueño de una pyme al hablar del reto que supone la gestión de la innovación. "Además, yo no tengo recursos para innovar", añadía. Sin embargo, si lo pensamos bien, nos daremos cuenta de que **la escasez es una gran promotora en sí misma de la innovación**.

Es importante desmontar el prejuicio de que para innovar es imprescindible hacer un gran desembolso económico en tecnología y **empezar a pensar en la innovación en términos de eficiencia y negocio**. A fin de cuentas, se trata de vender más y mejor, de obtener sinergias, de mejorar los procesos de negocio, de disponer de mejores productos y servicios, etc. Como indica Gary Hamel en su libro *Lo que ahora importa*, la innovación "requiere un replanteamiento completo de los procesos de gestión de una empresa; es decir, la manera en que planifica, presupuesta, organiza, asigna recursos, mide los resultados, contrata y remunera".

Las pymes tienen una ventaja diferencial fundamental en esta materia: su cercanía al cliente y su profundo conocimiento del mercado les facilita un **excelente punto de partida para la innovación**. Para las pequeñas



empresas un problema con un cliente es una excelente oportunidad para encontrar una nueva solución que puede servir para muchos otros clientes. La ausencia de la burocracia típica de las grandes organizaciones, la flexibilidad y la sensibilidad a las necesidades del cliente son el caldo de cultivo imprescindible para la innovación.

Ramón Adell, vicepresidente de Confederación Española de Directivos y Ejecutivos CEDE, decía hace poco en el I Foro Con Tu Negocio, que "**las pymes que están resistiendo mejor e incluso creciendo son aquéllas que consiguen que su gente se comprometa a hacer las cosas distintas y mejor**".

En ese mismo foro, Juan Luis Polo, CEO de Territorio creativo, nos recordaba que "España es el país europeo que más habla de innovación, pero uno de los que menos la implanta. Algo no funciona cuando hablamos tanto y hacemos tan poco". Pues de eso se trata: de pasar del dicho al hecho; de hacer cosas distintas y mejores. Pero, ¿qué puede hacer una pyme para ser más innovadora?

En el libro de Rowan Gibson, *Innovation to the Core*, se sugiere la idea de que la innovación surge siempre a partir de una mirada diferente y fresca al contexto y al negocio. Identifica cuatro posibles actitudes:

1. **Desafiar a la ortodoxia**. Cuestionar todos los dogmas internos de la empresa y del sector respecto a lo que impulsa al éxito.
2. **Aprovechar los cambios** de tendencias y patrones de comportamiento en los consumidores que suelen marcar el inicio de un cambio de reglas en el mercado.
3. **Reforzar y aprovechar las competencias y los activos estratégicos**. Es decir, pensar en la empresa como un porfolio de habilidades y activos en lugar de como un proveedor de productos y servicios para un mercado específico.
4. **Entender las necesidades no resueltas**. Se trata de aprender a vivir en la piel del cliente, empatizando con él e identificando necesidades no resueltas.



Todo ello **precisa del desarrollo de una cultura innovadora en la empresa**. En *Innovar para ganar*, el libro que Fernando Trías de Bes escribió junto a Philip Kotler, se identifican algunos ingredientes fundamentales.

De todos ellos, me gustaría señalar la importancia del compromiso de la dirección (**el impulso de la innovación debe venir desde arriba**), mucha comunicación (para eliminar inhibidores como el miedo al fracaso, al error personal, al ridículo o a las represalias) y la adopción de un sistema de realimentación de éxitos y fracasos.

En nuestro país y a nuestro alrededor existen cientos de ejemplos de pymes innovadoras. He seleccionado cinco que pueden ayudarnos a entender que la innovación es sobre todo una cuestión de actitud y que está al alcance de todos. Sólo se trata de cambiar de perspectiva:

Know Square se basa en un modelo de negocio poco convencional: los usuarios de esta red de conocimiento pueden pagar por disfrutar de los servicios que ofrece o pueden acceder gratuitamente a dichos servicios si ponen su talento a disposición de la red. En este último caso, un menor ingreso se traduce al mismo tiempo en un menor coste en la generación de contenidos de alto valor añadido.

Gunitec es una empresa que se dedica a la construcción e instalación de piscinas. Sin embargo, han huido del modelo de negocio convencional y han desarrollado una propuesta diferencial basada en la personalización de su producto para un público sofisticado.

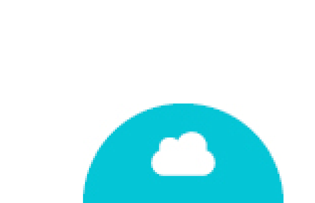
Hamburguesa Nostra es una pyme que ha sabido transformar y diversificar su negocio tradicional como carnicería con un uso inteligente e innovador del marketing viral.

Unikuo también ha revolucionado el modelo de negocio tradicional en el sector de la alta relojería. A través de su web buscan cualquier reloj en 48 horas en las mejores condiciones en una gran red de joyerías y relojerías colaboradoras, y ponen en contacto al comprador con el vendedor.

Bubok se dedica a hacer realidad el sueño de muchas personas de publicar su libro. Entre los servicios que ofrece está la maquetación, el diseño de portadas o un novedoso servicio de *stock* virtual que abarata costes.



Nuestra especie existe gracias a miles de años de innovación genética y social, y eso ha permitido al ser humano crecer y superar grandes crisis. En palabras de Hamel, "**debemos nuestra prosperidad a la innovación**". Parece claro, por tanto, que "**la innovación no es una moda pasajera, es el negocio real, el único negocio**".



La pyme es móvil

Juan Luis Manfredi | @juanmanfredi



El parque de teléfonos móviles en España está en cambio. En septiembre de 2011, el 24% de los aparatos era un *smartphone* y tres meses después, el porcentaje había alcanzado ya el 35% del mercado: casi cuatro de cada diez móviles son inteligentes, tiene plena conectividad y está conectado en comunidad a través de las aplicaciones al uso. Este ritmo de crecimiento es superior al de Internet de los años noventa, sitúa a España en la vanguardia de los países del entorno y abre una puerta a la innovación.

¿Innovar en mi negocio mediante el uso de los móviles?

Sí, estamos a tiempo. El 60% de los usuarios de smartphones lleva menos de un año con él y está en una fase inicial, probando nuevos servicios y tratando de averiguar qué ventajas le ofrece la plataforma. Es el momento de ofertar servicios que seduzcan a los clientes por la vía de la comodidad (procedimientos más simples de compra, acceso a un catálogo más amplio o mayor detalle en las características técnicas de un producto) o de la innovación (crear métodos de comercialización diferentes a los tradicionales o atender a nuevas necesidades). Para finales de 2012, más de la mitad de los españoles ya tendrá este tipo de aparato, por lo que el margen de crecimiento es considerable.

En mi opinión, las pymes tienen que empezar por estar donde está su cliente. No hay que obsesionarse con estar en todas las redes sociales o lanzar una aplicación, sino facilitar los procesos a nuestros clientes gracias a las tecnologías móviles, que sustituyen al ordenador personal en numerosas ocasiones. No existe una única solución correcta. Cada



negocio tiene sus características, sus clientes y sus limitaciones por lo que tendremos que ir adaptándonos al cambio según se produzca. Es preferible empezar por pequeños proyectos antes que comprometer un gasto importante y probar qué necesidades de mis clientes puedo atender de forma satisfactoria.

¿Por dónde empezamos?

Propongo tres recomendaciones fáciles de ejecutar. La primera consiste en **escuchar, ver y leer**. ¿Dónde está el cliente? ¿A qué se dedica? ¿Tenemos un plan? Antes de lanzarse a las redes móviles, veamos qué podemos aportar. Hay muchas oportunidades: localizar el negocio en los mapas *online*, compartir contenidos de interés para nuestra industria o sector, conocer fuentes de información, dialogar con clientes o realizar ofertas de última hora. Tenemos que saber qué queremos y qué esperan de nosotros. Requiere tiempo y paciencia, pero es la mejor herramienta de marketing que conozco. Te permite conocer la respuesta en tiempo real y valorar la tasa de conversión en ventas, notoriedad o reputación.

La segunda es la más importante: **los contenidos son la clave del éxito**. Hay que orientarnos hacia el cliente, no hacia el negocio. ¿Qué está buscando a través del móvil? Puede ser una buena atención al cliente y la conversación en Twitter (me gusta el estilo de @soloraf), la creación de una comunidad de intereses en torno a un producto o servicio (me quedo con los 3.300 seguidores del recetario de @rosaarda), la promoción comercial (al estilo de las recomendaciones de @Outletpremiere), un servicio de atención al cliente vía Whatsapp o convertirse en un referente privilegiado (una suerte de *content curator*, por sugerencia de @NievesGlez). En cualquier caso, seguro que tenemos que incluir dos aspectos fundamentales: localización geográfica (la mayor parte de las búsquedas son locales) e información sobre los productos en píldoras explicativas.



La tercera es el salto adelante: hay que **crear una versión móvil de la web** para las plataformas que lideran el mercado (iPhone, Blackberry y Android) y adecuar los contenidos. Tienen que ser útiles y accesibles: no se trata de desplegar una campaña de marketing *online* espectacular que no se transforme en un interés real de los potenciales clientes. El móvil multiplica el contacto con el cliente (visitas a la web, geolocalización y atención telefónica) y la venta impulsiva cuando se encuentran los contenidos que está buscando y se facilita el medio de pago.

Entonces, ¿qué?

No hay vuelta atrás. La vida móvil está aquí para quedarse. Las pymes tienen que aprovechar la oportunidad para ofrecer sus servicios, mejorar la productividad de los empleados, abanderar el cambio hacia la vida digital y ser más competitivos. Por eso, tenemos que pensar cómo nuestro negocio puede aprovechar esta ola de crecimiento para innovar, mejorar la experiencia del cliente, captar otros nuevos y mejorar los procesos internos. El reto es apasionante.



Elige cómo llevar tu negocio al escenario de las apps móviles

Javier Martin | @loogic



A pesar de unos beneficios previstos de 5,6 billones de dólares en total para el mundo de las apps móviles en 2012, todavía pocas empresas se plantean sacar partido de este canal tan directo e interactivo con el cliente. **Según los últimos estudios, 9 de cada 10 usuarios poseedores de un *smartphone*, recurre a las utilidades que se le ofrecen a través de aplicaciones en la *app store* correspondiente**. Y un tercio de estos arranca el día abriendo alguna o varias de estas apps antes, incluso, de salir de la cama. Los usuarios de dispositivos con iOs (Apple) o con Android son los más activos en cuanto a descargas: 33 millones de descargas al día en el primer caso y 16,66 millones en el segundo.

Una app propia para tu negocio

Una opción creciente entre los que desarrollan su propia app dentro de una estrategia de marketing o canal de ventas es ofertar una app gratuita, pero que incluye opciones de pago dentro de esta. Según las cifras que maneja la consultora Gartner, aproximadamente el 11% de las apps gratuitas para el iPhone llevan una app de pago integrada.

Esta opción tiene especial sentido si tu negocio se va a basar en la propia app. Prácticamente todas las plataformas de aplicaciones móviles otorgan un 70% de beneficios para el desarrollador de la app. Sin embargo, la cuota para subir tu app es muy diferente si lo haces en iOS (99$), en Android (25$) o Blackberry (gratuita).



También es una buena idea tener una app que enganche y se integre de manera fluida con una buena estrategia de venta de tus productos o servicios. Pero **es muy importante tener claro cómo se va a rentabilizar dicha app**. Sacar una aplicación porque está de moda, con nuestra marca y las utilidades imprescindibles para que se pueda considerar una app, es poner esfuerzo y recursos en algo que, a los dos días, podría acabar arrinconado en el fondo de la *app store* correspondiente. Si no es verdaderamente útil o atractiva para los usuarios, aunque sea gratuita, no la van a descargar.

Subirse a hombros de gigantes…

Es una opción que pocos tienen en cuenta, pero **desarrollar una app sobre otra app que ya tenga una gran proyección y éxito entre los usuarios contribuye a que tu aplicación cuente con gran parte del camino ganado**. Es el caso de 4sqwifi, una app que se basa en la famosa app social Foursquare para crear un mapa de puntos de acceso a redes wifi según la localización del usuario.

Si es necesario registrar tu app porque es de carácter social, sin duda, lo mejor es que permitas el acceso o registro a través de la cuenta de Facebook o Twitter. Es tan sencillo como hacer clic en un botón, y el usuario evita tener que rellenar datos, cosa algo incómoda en un terminal móvil.

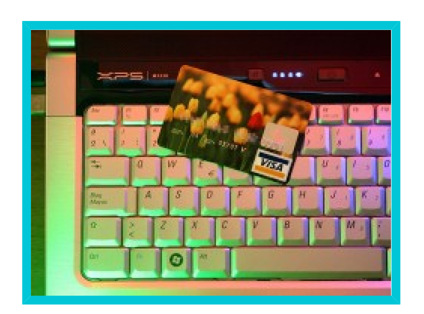
Las compras que llegan

El *mobile-commerce* y la tecnología que subyace en el NFC van a traer a los móviles nuevas posibilidades de pagos y compras de forma más cómoda y sencilla. Por ello, tener presencia en los terminales de tus potenciales clientes cobra una especial relevancia de cara a una futura revolución en la forma de vender.

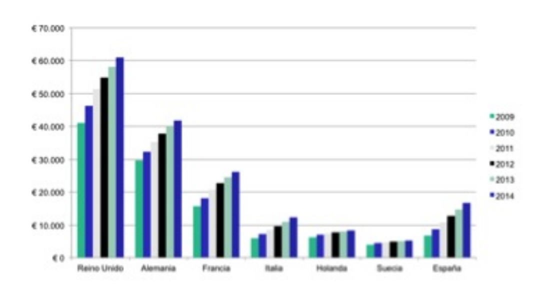


Pasos para la definición de la estrategia de Comercio Electrónico (I)

Fernando Aparicio | @favaras



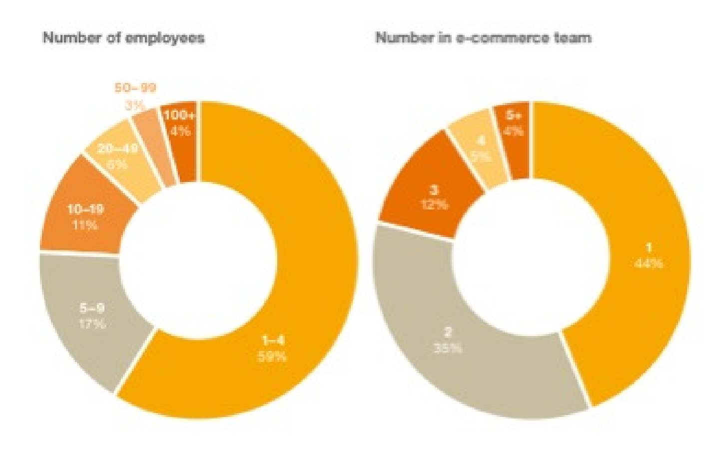
Si analizamos el desarrollo de los canales de venta *online* en las empresas de nuestros países vecinos, nos encontramos con que vender *online* es prácticamente *business as usual*, una forma rápida y eficiente de mejorar la competitividad y de internacionalizar las empresas. Tomando algunos datos del mercado más relevante en Europa, el británico, comprobamos que, en un país con más de 130.000 empresas vendiendo *online*, el 57% utiliza Internet como herramienta de exportación, según el Ecommerce Benchmark 2011 de la empresa SagePay. Esto choca con la realidad española, donde las empresas se encuentran deshojando la margarita sobre el proceso de adaptación al mundo transaccional *online*, lo que nos coloca en una situación de franca desventaja competitiva, con algunos datos escalofriantes: el mercado de *ecommerce* británico, alemán y francés es 7, 4 y casi 3 veces mayor que el español, respectivamente, según datos de Forrester.



Fuente: Forrester Report



Otro dato significativo del estudio de SagePay es el **tamaño de los departamentos de *Ecommerce***: sólo un 4% tiene más de 5 personas, dato que aporta una interesante perspectiva de la realidad del mundo *online*, que ofrece una oportunidad para que empresas pequeñas, ágiles y debidamente formadas puedan competir (como así hacen nuestros homólogos europeos) en un mercado global por definición.



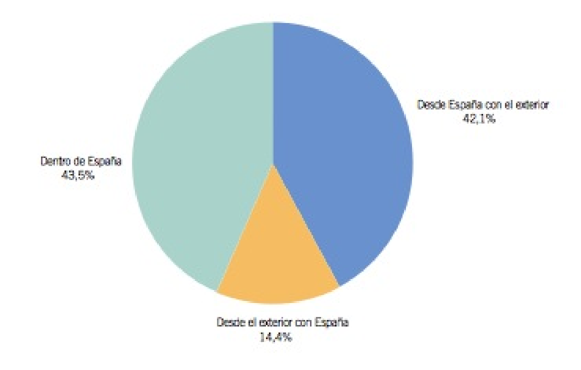
Fuente: SagePay

Que el 57% de los *ecommerce* británicos operen en España y el 20% lo hagan en un mercado tan competitivo como el chino es un buen botón de muestra de esta realidad y alimenta **la sensación de urgencia sobre la necesidad de aprovechar todas las ventajas del comercio electrónico** (canal de venta eficiente en costes, medición precisa del retorno de la inversión en marketing, mayor conocimiento del cliente y posibilidad de venta internacional), entre otras cosas porque tan aprovechables son estas ventajas para las empresas españolas como para las europeas (y, por supuesto, americanas o chinas), que nos llevan unos cuantos años de ventaja en esto del comercio electrónico.





Bien es verdad que el mercado español es uno de los que está creciendo más rápidamente (entre otras cosas porque venimos de más atrás) y que, por primera vez, en el tercer trimestre 2011 el volumen de compras *online* en el mercado doméstico B2C ha superado al de importación.



Fuente: CMT

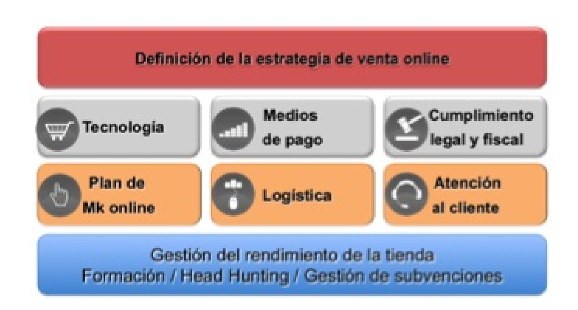
Por tanto, la oportunidad es clara, pero la amenaza también. Si no lo hacemos nosotros, lo harán "los otros". Y antes de lo que pensamos. De ahí que interiorizar esta realidad sea el primer paso para acometer un proyecto que no puede estar más alejado del concepto tradicional de pelotazo de corto plazo asociado a Internet. Nada más lejos de la realidad. Desarrollar un canal de venta *online* requiere tiempo, inversión y, sobre todo, convicción por parte de la dirección general de la necesidad de una visión estratégica sobre las posibilidades de un canal de presente, pero sobre todo de futuro. Parece claro que los 13 millones de usuarios de Tuenti ya asumen que sus compras se realizarán mayoritariamente *online*, al ser éste su territorio natural. Cuestión de hábitat, simplemente.

Tal vez la primera toma de contacto con la realidad provenga del hecho de que **no todas las empresas pueden competir en un mercado tan transparente en precios como el de Internet**. Si una empresa ha perdido competitividad vía precio, nada como la red para dejarle absolutamente expuesto ante la competencia. Si mi oferta de productos y servicios no aporta un valor diferencial (en calidad, diseño, servicio,



etc.) a lo ya existente, va a ser difícil que un consumidor cada vez más exigente se deje caer por mi tienda *online*, en el caso de que pueda encontrarla, para empezar.

Aún y todo, la red como canal de venta representa una oportunidad en la medida en que sus costes disminuyen día a día, lo que debería suponer una apuesta **decidida y sostenida en el tiempo** como herramienta clave de competitividad. Basta de "vamos a probar y si en 6 meses no es rentable, cierro el chiringuito". Esto va en serio, como pensamos que ha quedado demostrado de los datos anteriormente expuestos. Las alternativas tecnológicas ofrecen múltiples posibilidades tanto en modalidad SaaS (*Software as a Service*), a través de empresas como Arsys, Acens, 1&1, ComercioPlus, Shopify o, atención, Amazon Web Store, como en desarrollos a medida, sobre todo gracias a la potencia alcanzada por plataformas como Magento, Prestashop u Opencart, que permiten una gran personalización y adaptación a las procesos de cada empresa. No obstante, encontrar la plataforma tecnológica adecuada será el menor de mis problemas si no he centrado inicialmente mi proyecto desde el punto de vista estratégico. La tendencia a "poner el carro antes que los bueyes" ha sido, en nuestra opinión, uno de los principales problemas del comercio electrónico español, en un discurso excesivamente centrado en la tecnología y muy poco en **los verdaderos costes de un proyecto de venta *online*, esto es, la promoción del canal de venta *online* y los recursos humanos implicados en su gestión.**



Fuente: Elaboración propia



Por tanto, **no hablamos de un problema tecnológico, sino de competitividad del producto o servicio**. Sin ella, simplemente no hay negocio, así que este **análisis riguroso** debería ser la primera tarea que toda empresa debe acometer en un canal de venta *online*.

En el siguiente post desarrollaremos los aspectos clave para analizar la competitividad del producto o servicio antes de abrir nuestro canal de venta *online*.

Pasos para la definición de la estrategia de Comercio Electrónico (II)

Fernando Aparicio | @favaras



Seguimos desarrollando los aspectos clave para la definición de la estrategia de comercio electrónico que comenzamos en el post anterior.

No hablamos de un problema tecnológico sino de competitividad del producto o servicio. Sin ella, simplemente no hay negocio, así que este **análisis riguroso** debería ser la primera tarea que toda empresa debe acometer en un canal de venta *online*. Estos son algunos aspectos clave.

Estudio de mercado

La empresa deberá analizar las cifras clave de venta *online* de su sector de negocio y analizar su competencia, tanto *offline* como *online* y, por supuesto, tanto nacional como internacional. Si mi producto pretende competir en precio, nada más fácil que echar un vistazo a webs chinas como Aliexpress, Ligthinthebox o FocalPrice para comprobar si, efectivamente, dispongo de alguna ventaja competitiva en el medio o largo plazo.

Definir la estrategia multicanal

En muchos casos, la empresa tendrá que evaluar cómo solucionar el conflicto con su canal tradicional, especialmente si es un fabricante que quiere convertirse en minorista vía comercio electrónico. Cómo hacer



que mi canal tradicional (grandes superficies, mayoristas, distribuidores, franquicias, tiendas propias, agentes, etc.) no vea Internet como a la “bicha” requiere de un ejercicio de imaginación que es un auténtico encaje de bolillos en muchas ocasiones y se convierte en el auténtico “punto caliente” de la estrategia *online* en empresas tradicionales. Asimismo, si soy un nodo de la cadena de valor *offline*, tendré que tomar conciencia de mi nuevo rol en la nueva cadena y del valor que aporto en ella. Dicho crudamente, muchas empresas B2C que necesitan de un canal de venta “largo” en el mundo tradicional se dan cuenta de que Internet aporta la llegada directa al consumidor final, con los beneficios financieros de aumento de márgenes y de conocimiento del cliente final del que antes carecían. Es decir, si soy una empresa de Elda que quiere vender a un señor de Orense, ya dispongo de los medios para venderle directamente, sin necesidad del embudo de la distribución tradicional. Y sino que se lo pregunten a empresas como Naranjas Lola, Directo del Campo, Mumumio o Golf Radical, entre otras muchas.

Selección de catálogo y política comercial

Decidir qué parte de mi catálogo pongo a la disposición del comprador *online*, así como la política de precios y descuentos es otro asunto delicado, que requiere de una aproximación caso por caso y dependerá, precisamente, de cual sea mi esquema de venta *offline*.

Selección de proveedores

Selección de proveedores en cada una de las áreas: **tecnología, marketing, logística, medios de pago, analítica web y atención al cliente**. Todas las áreas son críticas y necesitan de una visión particular, por lo que debo preguntarme si necesito a varios proveedores o alguna empresa, como InsiteOut o The Etailers, que me pueda centralizar el esfuerzo y me sirva de interlocutor único.



Selección de canales adicionales

Una de las ventajas de Internet es la posibilidad de vender mi producto o servicio en múltiples webs, además de en mi propia tienda *online*. Cuantos más puntos de venta, mejor, de la misma manera que vender en una calle comercial de una ciudad importante no está reñido con la venta por medio de un "*corner*" en un centro comercial. Evaluar la posibilidad de vender a través de otros portales tipo Amazon, eBay, BuyVip o PixPlace es una recomendación interesante, cuando no una obligación si el mercado objetivo son países como China.

Definición del plan de marketing

En Internet no existes salvo que te promociones, esto no es una calle transitada con tráfico garantizado. Si no eres una marca conocida, ten por seguro que la parte del león de tu inversión se la llevará la ejecución de un plan de marketing *online*, en la que se deberán evaluar las herramientas óptimas (SEO, SEM, SMO, marketing de afiliación, *email marketing*, etc) para la consecución de los objetivos del negocio *online* de la manera más eficiente en costes.

Adecuación legal a la normativa

Como en todo negocio, existe un marco jurídico que la empresa tiene que acatar y, por tanto, deberá adecuar sus condiciones de uso a normativas como la LOPD, LSSI, Propiedad Intelectual, etc., con especial mención a la venta internacional, donde deberá adaptar sus condiciones de venta a cada uno de los mercados implicados.





Selección y negociación de los medios de pago

En el caso español, TPV virtual, PayPal, transferencia y contrarreembolso copan más del 90% del mercado. La regla básica es "cuantos más, mejor", lo que responde a la realidad del mundo físico: digamos que si voy a una tienda y me obligan a pagar sólo en efectivo ya tengo un motivo para no volver a esa tienda. Lo mismo en Internet, especialmente si la venta es internacional: la empresa deberá adaptarse a las preferencias de sus compradores, que pueden estar acostumbrados a pagar a través de un medio de pago local, como el holandés I-Deal, el brasileño Boleto Bancario o el chino Alipay (que copa el 60% de un mercado en el que Visa tiene un 2% de cuota).

Preparación de cuenta de resultados

La verdadera "prueba del nueve" sobre mis posibilidades reales de venta *online* es la identificación de costes y la previsión de ingresos en función de la estrategia elegida.

Definición de métricas e indicadores de negocio

Herramienta fundamental de gestión, auténtico cuadro de mando para el seguimiento periódico de la evolución del negocio, donde la analítica web representará un papel clave en la toma de decisiones diaria.

Propuesta organizativa / RRHH

Definición del equipo humano, sus perfiles y roles para la óptima gestión del negocio *online*. Para ello, será clave la formación del equipo interno en comercio electrónico o la asistencia de una (o varias) empresas especializadas en las distintas áreas del negocio *online*. Asimismo, es importante estar atentos a programas como Vendes en Internet, del Ministerio de Industria y Comercio, programas de ayudas públicas que



instituciones como Red.es, Dirección General de Comercio de la Comunidad de Madrid, han diseñado para ayudar a las empresas a la iniciación o a la mejora de sus procesos de venta *online*.

En resumen, son malos tiempos para la lírica victimista. El mundo *online* aporta un dinamismo que resulta tanto una oportunidad evidente para las empresas más ágiles como una amenaza para las más renuentes al cambio. Nunca como el momento actual para evitar que se lleven nuestro queso. Y el reloj ya está corriendo.



No seas el daño colateral de la innovación

Virginio Gallardo | @virginiog



A veces vivimos grandes cambios sin que parezca que nada cambia a nuestro alrededor. La **forma que tienen de entender las empresas nuestro trabajo está sufriendo una modificación sin precedentes,** aunque esto no sea siempre fácil de percibir.

Todos lo sabemos: **las organizaciones en su búsqueda constante de nuevas fórmulas que permitan obtener la máxima productividad buscan obtener más con el menor coste**. Al mismo trabajador de forma imperceptible y continua se le pide más flexibilidad, más polivalencia, más responsabilidad, más capacidad de decisión, más y más.

Cada sector, cada negocio, vive a su forma este fenómeno, pero de forma poco consciente y silenciosa se incrementa la responsabilidad y la exigencia sobre las personas y esto entre otras consecuencias produce que cada vez más profesionales devienen poco útiles en los nuevos entornos, son **las víctimas de la innovación.**

Los tres motores del cambio silencioso

El sueño del *management taylorista* que ha impregnado hasta ahora a nuestras organizaciones era que las **tareas y funciones de cada puesto de trabajo estuvieran definidas de forma precisa y detallada**.



El puesto de trabajo era la "pieza" del engranaje organizativo que aseguraba la precisión de la máquina organizativa, como si tratase de un "reloj" y donde **la persona** era simplemente **"un mecanismo"**.

Aunque los fetichistas del orden aún existen y quizás haya sectores de actividad y empresas donde este tipo de orientación todavía tenga validez en algunas áreas, **la mayoría de organizaciones está transformando la naturaleza de sus puestos de trabajo** debido a tres fenómenos: el alargamiento del puesto, la potenciación de las personas con mayor libertad y responsabilidad y la caducidad del conocimiento y las habilidades.

La incesante búsqueda del incremento de la productividad por empleado y el aumento de los trabajadores del conocimiento en entornos de trabajo más complejos exigen "**puestos de trabajos alargados**": puestos de trabajo que pueden llegar a realizar muchas funciones diferentes según las cambiantes necesidades del negocio, donde la palabra mágica se llama **polivalencia**.

Pero, además **está actuando un segundo fenómeno que consiste en dar más capacidad de decisión al trabajador e iniciativa**, una descentralización del poder que permite dar más responsabilidad y potenciar al trabajador, que asume mayor riesgo y autonomía, pero que necesita más información y preparación. El efecto del "***empowerment***" es el desarrollo de puestos más inteligentes y complejos con mayor libertad de acción.

La configuración más flexible con funciones menos definidas con una exigencia a la contribución de resultados más exigentes es una tendencia imparable a la que se une una tercera tendencia: la **brutal aceleración de la caducidad del conocimiento** y de la experiencia como fuente de valor.



Sistematizar el caos: gestionar intangibles de desempeño

El proceso de pasar de **organizaciones jerarquizadas**, con funciones delimitadas, con una elevada especialización, con una estructura de supervisores que controlan, planifican y toman las decisiones que otros cumplen, a **organizaciones más planas y flexibles** basadas en roles complejos que interactúan en múltiples equipos es uno de los procesos más complejos de cambio a los que se puede enfrentar una organización.

El precio que deberemos pagar, en la medida que el cambio de rol sea muy exigente, será la **no adaptación de muchos de los colaboradores, mandos y directivos a los nuevos modelos más exigentes**. Si provocamos una transformación donde renunciamos a gestionar las funciones o las tareas del puesto de trabajo de forma precisa, deberíamos gestionar otros aspectos.

En función de la evolución prevista de nuestros profesionales, deberíamos gestionar la **evolución de los conocimientos y la experiencia:** ¿qué sé hacer? de las competencias, ¿cómo lo hago? y la motivación y los valores, como el impulso necesario de alguien que tiene más capacidad de decidir y más responsabilidad y, finalmente, más libertad.

Estos son los cuatro movilizadores del desempeño, los nuevos mecanismos de gestión intangibles, que forman parte de las herramientas con las que los directivos deberían intentar gestionar este proceso.

Si en los procesos de cambio que impactan en la complejidad de algunos puestos de trabajo este tipo de variables no se gestionan, se corre el riesgo de que muchos empleados no “puedan adaptarse”, que queden apartados en un proceso que puede ser cruel y corto o largo y agónico.

Evita los daños colaterales

Las organizaciones seguirán apostando por **culturas organizativas más innovadoras basadas en trabajadores más creativos, proactivos y con una elevada contribución a los resultados y no renunciarán a ello**. Y pedirán a sus trabajadores que avancen de acuerdo con el ritmo que la **innovación les exige.**

De forma silenciosa la mayoría de profesiones de cuello blanco y de cuello azul, relacionadas con diferentes sectores, están sintiendo y sentirán el impacto de unas **expectativas sobre su rendimiento que se habrán multiplicado en unos pocos años** y sentirán cómo la naturaleza de su puesto de trabajo habrá cambiado de forma radical.

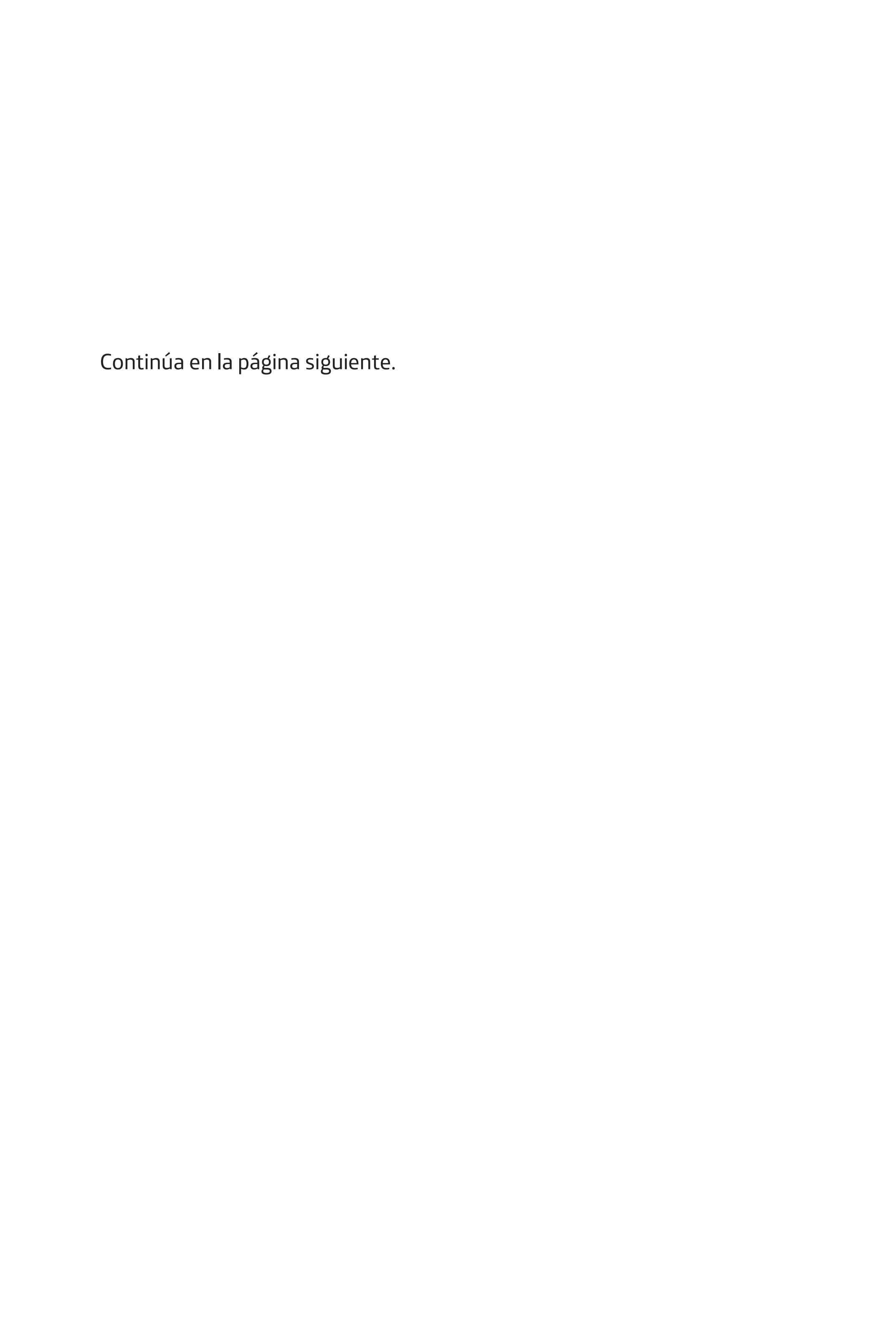
Las organizaciones y sus líderes deberían intentar planificar el impacto de estas nuevas exigencias y gestionar los aspectos "más intangibles" de las personas para disminuir el riesgo de dejar "inservibles" o poco útiles a las personas de su organización. Pero esto suele ser infrecuente. Son los **efectos colaterales de la innovación: trabajadores que no entienden las nuevas demandas o que no las pueden asumir**.

Desgraciadamente **la mayoría de profesionales piensa de acuerdo con los antiguos paradigmas tayloristas**, unos valores que aprisionan el talento y que suelen ser una trampa mortal.

Lo razonable es que todos nos pongamos la obligación profesional de intentar seguir siendo profesionales. No es nada prudente dejar esta responsabilidad en manos de nuestra empresa, de hecho ésta suele ser la forma más absurda de suicidio profesional.

Nuestro futuro profesional es nuestro. Y nosotros nos tenemos que ocupar de gestionar los intangibles de nuestro desempeño, lo que nos exige ser proactivos y tener una actitud de reinvención personal constante.

La tan deseada y venerada **innovación organizativa involuntariamente produce daños colaterales en muchos profesionales**: incertidumbre, angustia e inadaptación. Estas son las duras reglas sobre las que no puedes actuar, te sugiero que actúes preparándote para lo inesperado, que seas tú, si puedes, más rápido que el cambio.



Continúa en la página siguiente.

3

Marketing, Internet y Redes Sociales

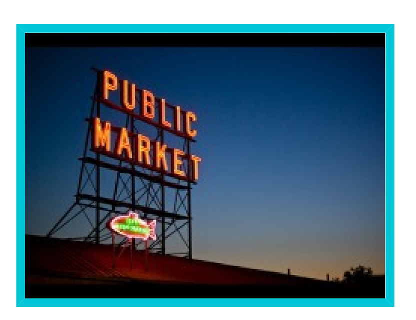
Las acciones que debemos realizar para satisfacer al cliente y a la vez vender más constituyen el núcleo de un buen plan de marketing. Es preciso estudiar la situación del negocio, diagnosticar nuestra imagen de marca y establecer los objetivos que se desean alcanzar.

Internet se ha convertido en una potente herramienta de comunicación y marketing, que no solo facilita la interacción con el cliente, sino que además permite la diferenciación de una empresa con respecto a otra.

La imagen que transmitimos a través de la red y de los medios sociales (Twitter, Facebook, Google+...) contribuye a mejorar nuestra productividad y nuestra capacidad de fidelización, al incidir directamente sobre la atención al cliente, la cercanía, la comunicación, etc.

El Plan de Marketing: la asignatura pendiente de la pyme

Rafael Ortiz | @rafaelortiz00



En mi post anterior mencionaba que una de las claves para que una pyme crezca pasa por la profesionalización de la función del marketing. Existe una creencia muy generalizada de que esto del marketing es sólo para los grandes. Sin embargo, la mayor parte de las pymes desarrollan acciones de marketing pero llamándolas de otra forma (a veces, se las llama sencillamente "hacer negocio"). ¿Acaso no es marketing la estrategia de fidelización que ponemos en marcha cuando obsequiamos a nuestros mejores clientes con un chupito después de comer en nuestro restaurante con la esperanza de que vuelvan pronto? ¿O acaso no es marketing lanzar una promoción 2×1 con un producto que estamos a punto de descatalogar? ¿O desarrollar un pequeño evento en nuestras instalaciones con aquellos clientes que sabemos que están a punto de tomar una decisión de compra? Por supuesto que las pymes hacen marketing. Lo que falta es que se haga de forma estructurada y respondiendo a la estrategia de negocio.

Pero empecemos por el principio: ¿qué es el marketing y para qué sirve un plan de marketing en una pyme? Pues bien, el marketing es la disciplina que desarrolla metodologías y técnicas para la comercialización, colabora en la obtención de los objetivos de una organización y busca la mejor forma de satisfacer las necesidades de consumidores y clientes.





Es decir: básicamente el marketing nos ayuda a determinar y a ejecutar las estrategias comerciales para conseguir los objetivos de negocio que nos hayamos marcado. En palabras de Raúl Peralba, el marketing es “todo lo que hay que hacer para que la venta se realice; es decir, es el arte de atraer y mantener clientes”.

En ese proceso debemos ser capaces de averiguar cómo piensan, cómo actúan y qué quieren los clientes, y cómo podemos encontrar nosotros un hueco en un mercado que está lleno de competidores. El marketing debe, por tanto, gestionar un difícil equilibrio entre las capacidades de la organización, lo que el mercado demanda y lo que la competencia nos deja hacer.

Philip Kotler, una de las mayores autoridades mundiales en la materia, definió el proceso de marketing en cinco fases claramente identificadas:

1. **Investigación de mercado y entorno económico.**
2. **Definición del mercado objetivo.**
3. **Establecimiento de la estrategia de marketing.**
4. **Gestión del Marketing Mix.**
5. **Control.**

Este proceso es similar para cualquier tipo de organización independientemente de su tamaño y el perfil de su actividad. No obstante, con el ánimo de simplificar y con permiso del señor Kotler, podemos decir que un plan de marketing de una pyme debería contemplar los siguientes 4 capítulos:



Diagnosticar

Un buen plan de marketing debe incluir un análisis de la situación actual del negocio. Por tanto, hay que identificar claramente el mercado al que se está sirviendo, la competencia, el contexto regulatorio y tecnológico, el momento económico, etc. También debe contemplar un diagnóstico de la imagen de marca de nuestra organización. A fin de cuentas, nuestras ventas están determinadas también por nuestra reputación. Existen varias herramientas para esta fase. La más conocida y quizás la más fácil de implantar es el DAFO. Nos permite identificar debilidades y amenazas por una parte, y fortalezas y oportunidades por otra. Ese ejercicio puede complementarse con otro modelo de análisis estratégico: el análisis Porter de las cinco fuerzas. Con esta metodología se abordan, entre otras cosas, el poder de negociación de compradores y proveedores, la potencial aparición de productos sustitutivos o la amenaza de nuevos entrantes en el mercado.

Finalmente, en esta fase de diagnosis, conviene desarrollar un ejercicio de benchmarking externo; esto es, comparar nuestra actividad de comercialización, comunicación y producto con la de la competencia para identificar mejores prácticas de las que aprender o copiar si nuestro modelo estratégico es compatible. En este punto debemos intentar superar la tentación de creer que nuestro modelo está basado exclusivamente en el mejor precio. Pensemos, por ejemplo, en la última venta que hayamos realizado y en la motivación del cliente para comprarnos: ¿fue sólo una cuestión de precio?, ¿influyó la buena relación establecida con él durante los últimos meses?, ¿fue determinante la credibilidad de nuestro servicio postventa o la de nuestra propia marca? Si el presupuesto o el nivel de ambición de la pyme lo permiten, existe una posibilidad adicional que suele requerir la participación de una organización especializada en servicios de marketing: la investigación de mercados. A través de esta herramienta, se puede obtener información tan valiosa como la cuota de mercado propia y la de los competidores, el reconocimiento de marca o validar una propuesta de valor en su fase previa al lanzamiento (ver siguiente punto). También existen multitud de plataformas en el mercado que pueden utilizarse de forma gratuita. La





utilización de todas las herramientas mencionadas harán que su pyme tenga un conocimiento profundo de su realidad competitiva y de sus posibilidades reales de tener una propuesta de valor diferencial. Pero lo que es más importante: esta información también le permitirá identificar nuevas necesidades del cliente a las que quizás podrá dar respuesta desde su empresa.

Determinar objetivos y propuesta de valor

A partir de la fase de diagnóstico llega la hora de determinar los objetivos. Estos pueden ser de dos tipos: puramente económicos (por ejemplo, vender una determinada cantidad de producto o alcanzar una determinada cuota de mercado) o más intangibles (por ejemplo, ser la marca más reconocida o ser la marca preferida). Obviamente ambos tipos de objetivos son perfectamente complementarios y pueden convivir en nuestro plan de marketing, si bien cambiará de forma muy importante la forma en que desarrollaremos el mismo para cada uno. Lo más importante en esta fase es la determinación de una propuesta de valor diferencial. Es decir, sobre la base de lo que ya conocemos (diagnóstico) y de lo que queremos hacer (objetivos), debemos construir una propuesta sólida en términos de producto, servicio o experiencia que realmente satisfaga las necesidades latentes de nuestros clientes objetivo. Insisto de nuevo en la importancia de no dejarnos llevar por la primera impresión de que el precio es el único determinante de la razón de compra del cliente.

Para ello, una vez conocidas las características y las necesidades de los clientes actuales y potenciales a través de la investigación mencionada anteriormente, es el momento de la segmentación de mercado. Así se identificarán grupos homogéneos de clientes que responderán de una manera similar a las acciones del *marketing mix*. Este ejercicio se hace de una forma natural (pero poco estructurada) en muchas pymes, cuando se aborda la gestión diferenciada de los distintos tipos de clientes.



Plan de acción (marketing mix)

Se considera *marketing mix* a la combinación de cuatro herramientas que utiliza una organización para implantar la estrategia y alcanzar los objetivos establecidos y que suele denominarse "las cuatro P" del marketing:

Producto (Product)	Se basa en la gestión de la cartera de productos de la organización.
Precio (Price)	Es un elemento fundamental y es quizás lo que más rápidamente puede adaptarse a las circunstancias competitivas. Obviamente su objetivo es generar ingresos y está determinado por los costes de producción, los márgenes que se desean obtener, el contexto competitivo, etc.
Comunicación (Promotion)	A través de esta herramienta se comunican la marca, los beneficios del producto o servicio, etc. La publicidad, las relaciones públicas, el marketing directo o la promoción de ventas son algunos de los instrumentos básicos de comunicación. En este punto, resulta especialmente necesario recordar el importante papel de las redes sociales.
Distribución (Placement)	Se trata del elemento del *mix* que gestiona el proceso por el que un producto llega de forma satisfactoria al cliente. Dentro de la política de distribución se gestionan los canales de distribución (todos los agentes implicados en el proceso de mover el producto desde el proveedor hasta el consumidor), la distribución física (transporte, gestión de *stocks*, etc.) y el *merchandising* (acciones que se llevan a cabo en el punto de venta).

Existe una cierta tendencia a pensar que marketing es sólo comunicación y, por tanto, suelen considerarse acciones de marketing las que están asociadas con la publicidad.



Controlar y medir

Aunque como decía Peter Drucker "el marketing produce resultados, el resto sólo costes", el plan de marketing conlleva casi siempre una inversión económica específica. Por tanto, resulta imprescindible controlar su ejecución y medir el retorno de la inversión (ROI). Una buena medición permitirá poner en valor la acción de marketing y facilitará la obtención de recursos para futuros planes. Pensemos, por ejemplo, en la última feria en la que su pyme estuvo presente. ¿Tiene documentados todos los contactos que estableció allí y está realizando un seguimiento pormenorizado de las oportunidades de negocio con esos contactos? Si es así, ya tiene el análisis del retorno de la inversión y tendrá bastante claro si el próximo año volverá o no a esa feria.

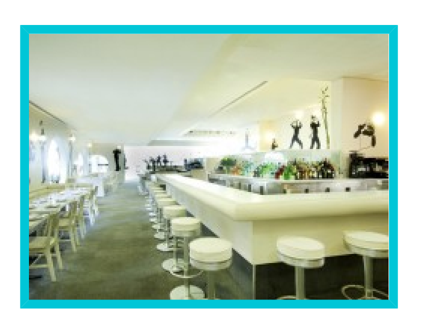
Para finalizar este post, me gustaría compartir una cita de David Packard (cofundador de Hewlett Packard):

> "El marketing es demasiado importante para dejarlo en manos exclusivas del departamento de marketing.

Es una bonita forma de recordar que el marketing es una responsabilidad de la alta dirección. Por tanto, si de pymes hablamos y es usted el dueño o el gerente de una de ellas, debe tomarse muy en serio esta disciplina.

La imagen, pieza clave para diferenciarse en Internet

Roberto Heredia | @robertoheredia



A pesar de la popularidad del dicho "una imagen vale más que mil palabras", no son tantas las empresas que están verdaderamente concienciadas del potencial y el valor narrativo de las fotos en Internet. Con palabras puedes expresar mucho de lo que te diferencia o te hace especial frente a otras empresas que se dedican a lo mismo que tú, y el lector puede entenderlo mejor o peor. Sin embargo, la foto es insuperable a la hora de marcar la diferencia.

Internet y las redes son como la extensión de tu escaparate en la vida real, otra puerta de entrada para clientes tan importantes como la que tienes a pie de calle. Un ejemplo de la relevancia de las fotos de negocios es 11870.com, que cuenta ya con más de medio millón de imágenes de negocios; los más populares entre la comunidad rozan fácilmente las 150 fotos entre las que sube el propio negocio y las que comparten sus clientes.



¿Por qué las fotos son absolutamente imprescindibles para estar y destacar en las redes?

* **Ayudan al consumidor a tomar la decisión**: ¿quién reserva en un hotel sin ver antes la pinta que tienen las habitaciones donde se va a alojar? ¡Nadie! Esto empieza a ser extensible al resto de negocios: la gente quiere palpar la pinta del sitio donde va a ir, el plato que se va a comer o la tienda donde va a comprar un regalo. Seamos sinceros: la vista atrapa. Si les gustas en las redes, las posibilidades de ganar a ese cliente se triplican.

* **Te diferencian (físicamente) de la competencia**: aunque varias empresas os dediquéis a lo mismo, el aspecto que tenéis no es igual y representa un as en la manga para mostrar tus diferencias con respecto al resto: mejores instalaciones, un espacio más cuidado o un producto mejor exhibido jugarán su baza en la mente del consumidor a la hora de tomar una decisión sobre qué negocio elegir.

* **Las fotos venden sensaciones, son un preludio de la experiencia real**: intentar transmitir a través de las fotos las experiencias o sensaciones que va a vivir el consumidor o cliente si se acerca a conocerte te ayudará a conquistar a potenciales usuarios que buscan lo que tú les puedes ofrecer.

* **Evitan sorpresas**: cuanta más información tenga el público, mejor. Mostrarte al público tal cual eres implica meterte a los clientes potenciales en el bolsillo y evitar disgustos descartando a tiempo al posible público que no encaja con tu negocio.



Algunas recomendaciones prácticas para conseguir fotos atractivas para el cliente

* **Evidentemente, que tengan buena calidad:** aunque no seas un artista de la imagen, hoy es fácil tomar buenas fotos con una cámara sencilla o un *smartphone*. Intenta encuadrar de una forma interesante y descarta las fotos borrosas o que digan poco de tu local.

* **Muestra al equipo: ¿por qué no poner cara a las personas que están detrás de los proyectos?** A la gente le encanta saber quiénes construyen los negocios que frecuenta, quién es la persona que le va a atender, los cocineros que preparan la comida que se va a servir, la historia de su abogado o de su dentista... ¿Quiénes son?, ¿por qué montaron el negocio?, ¿qué les gusta hacer cuando no están trabajando? Las fotos son un buen mecanismo para humanizar tu negocio.

* **Las instalaciones son bonitas pero... ¿sin gente?** Una de las tendencias en las fotos corporativas de toda la vida ha sido retratar los locales impolutos y vacíos. Sin embargo, con el fin de transmitir una experiencia al posible cliente o enseñarle el ambiente de tu local, es muchísimo más interesante que vea tu negocio en su hora punta.

* **Capta el detalle, enseña el producto:** estamos seguros de que, si mañana quieres probar una peluquería nueva, lo que más te va a ayudar a decidirte por una es ver los cortes de pelo de clientes reales que han pasado por ahí, o teniendo en cuenta que la gente come por los ojos, si tienes pensando probar un restaurante nuevo, ver los platos mejor que leer la carta aumentará tus ganas de comer y de probar el sitio. Resulta imprescindible mostrar en Internet el producto o servicio que los clientes van a encontrar en tu negocio.





Para ilustrar estas recomendaciones, compartimos algunos ejemplos de empresas que están trabajando en esta línea, como Mambocut La Peluquería de Maxi, que ha compartido en la red unas 90 fotos de cortes de pelo de clientes habituales, el restaurante Flash Flash Tortillería, que ha subido prácticamente todos los platos de la carta, o Morales El Atómico y su simpática foto de equipo.

Esperamos que estas recomendaciones os sean útiles para diseñar la estrategia visual de vuestros negocios en Internet.



El escaparate: 11 segundos para vender

Raúl Alonso | @raulalonsoenred



Cierra los ojos y cuenta hasta once. ¿Ya está? Ese es el tiempo que tu escaparate tiene para seducir al viandante. Once segundos cruciales en los que puede demostrar su eficacia: primero obligándole a parar; segundo invitándole a entrar; y tercero motivándole a pasar por caja.

Y tu escaparate, ¿qué cuenta de tu negocio?

Hablar de escaparatismo puede resultar pedestre en un foro amante de las nuevas tecnologías como este, ya que hablamos de una técnica empleada por los fenicios en sus lonjas en el siglo VIII a.C., y que en el último tercio del siglo XIX comienza a depurarse con el nacimiento de los primeros centros comerciales, como la Galleria Vittorio Emanuele II de Milán o la Kaisergalerie en Berlín. Y hablamos del que sigue siendo uno de los elementos más directos en la comunicación empresa-cliente. Pese a que en los últimos años la consulta en Internet es cada día más influyente, el escaparate es prioritario, especialmente en comercios como los de moda.

Y si el escaparate comunica, tenemos que tener muy claro qué queremos que cuente. No se debe entender como un elemento independiente al margen de la filosofía del negocio y, por supuesto, debe estar alineado con la estrategia de marketing.



Una vez establecido este marco general, es conveniente diseñar un plan de actuación. Se trata de estructurar los tiempos pensando en cada mes, en cada temporada y en cada campaña para que el escaparate se convierta en un poderoso visualizador de esa campaña comercial.

Lo ideal es que esta toma de decisión vaya acompañada del consejo de un profesional, una práctica imprescindible en las grandes cadenas pero que no es accesible al común de los tenderos. De ahí la importancia de que ese pequeño comerciante se familiarice con las técnicas básicas del escaparatismo y se interese por sus tendencias, **teniendo siempre presente que es el escaparate el que está al servicio del producto, y no a la inversa.**

Los tópicos funcionan

Decíamos que a ritmo de paseo el escaparate va a tener once segundos para atraer el interés del viandante. Por ello son muchos los expertos que aconsejan no recargar el mensaje y organizarlo en torno a una temática. Bolas en Navidad, corazones en San Valentín, flores y mariposas en primavera, o arena en verano... Sí, parece que los tópicos siguen despertando el interés de los consumidores. Se trata de imágenes de rápida lectura subconsciente pero que no han perdido su efecto estimulante. **El reto está en ser capaces de reinventarlos y ofrecer esos iconos de forma novedosa y, por supuesto, atractiva.**

El exceso de mercancía

Uno de los errores más comunes es sobrecargar de producto el escaparate en un deseo de mostrar la variedad. El resultado suele ser muy desorientador para el consumidor que, en muchos casos, va a asociar el comercio al segmento *low-cost*. Vaciar el escaparate en un intento de evitar la anterior mala práctica puede resultar también perjudicial por enviar un mensaje de insuficiente variedad o un

injustificado elitismo. Por el contrario, establecer una superposición de mercancías puede ser efectivo para crear ritmo visual, siempre que uno de los elementos sea el más destacado, el ubicado a la altura de los ojos.

Cuidado con la ambientación

La decisión sobre los adornos que se han de utilizar en el escaparate volverá a ser delicada. **La ambientación debe servir para llamar la atención, pero es peligroso que se convierta en la protagonista absoluta**, ya que el producto perderá impacto visual. Y mucho cuidado con utilizar ornamentos de mala calidad, más vale no emplear nada a hacerlo con atrezos que desluzcan el conjunto.

Color e iluminación

Acabamos de citar los dos elementos fundamentales para conseguir el éxito en un escaparate. **El color tiene un poderoso poder de atracción siempre que se sepa utilizar y consigamos combinaciones armoniosas o rompedoras, pero siempre agradables**. Los cambios de color de un escaparate a otro son muy efectivos para que el transeúnte habitual perciba el cambio, de ahí la importancia de que el escaparate cuente con un fondo o trasera, su ausencia es uno de los errores que se deben evitar siempre que la arquitectura de la tienda lo permita. Identificar nuestro escaparate con un único color es peligroso por crear una sensación de monotonía. Quien así lo decide asume un plus de audacia para sorprender al paseante sobre esa premisa de continuidad.

La iluminación es vital, la auténtica reina del escaparatismo actual. Un buen producto con una iluminación adecuada sobre un fondo elegido con acierto puede convertirse en el más efectivo reclamo. Por eso es muy recomendable que a la hora del diseño de tienda, el escaparate cuente con capacidad técnica para poder utilizar diferentes soluciones, algo para



lo que es más necesario contar con previsión que con inversión. Los claroscuros e iluminaciones teatralizadas están muy de moda en la actualidad.

Lo último en llegar

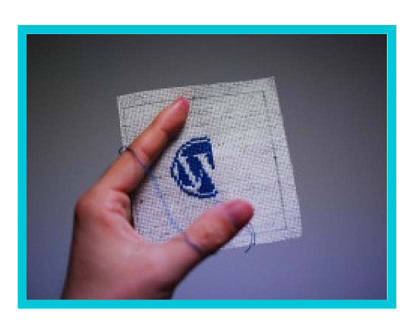
Otro de los elementos de moda es la utilización de *banners* adhesivos. Estos elementos pueden generar efectos muy atractivos y cambiar radicalmente el aspecto de nuestro escaparate, aunque su coste puede ser más importante. Más asumible puede ser su uso para lanzar mensajes puntuales al consumidor sobre promociones concretas, una oferta específica de interior de tienda o informar, por ejemplo, del lanzamiento de nuestra tienda *online.* La publicidad dinámica en escaparate a través de monitores también es muy actual y efectiva, sobre todo en escaparates del sector servicios.

Lo cierto es que **el escaparatismo es una técnica en permanente evolución**. Tener la suficiente curiosidad como para mantenerse al corriente de sus novedades va a ser siempre productivo, porque el reto es cumplir con una de las máximas de la profesión: que el próximo escaparate sea el más impactante.



Guía para elaborar una buena newsletter

Juan Luis Manfredi | @juanmanfredi



Los boletines informativos periódicos (*newsletters* por su denominación común en inglés) son **una herramienta fantástica para la comunicación de las pymes**. La barrera de entrada es muy baja, por lo que con un poco de ingenio se puede producir un boletín con contenidos y aspecto profesional. En soporte digital, su precio tiende a cero, mientras que el valor añadido puede generar un efecto multiplicador. Se trata de crear un producto que interese a la industria, a los periodistas especializados, a los clientes y, por qué no, a los competidores. Ya hemos hablado anteriormente en este *blog* de la necesidad de mantener buenos oficios con la competencia, en el artículo *Técnicas de comunicación corporativa y pymes*. En cambio, es improbable que nuestro boletín se dirija a grandes capas de población. Otra vez aquí apuesto por contenidos especializados y bien segmentados antes que por informaciones generalistas: técnicas de comunicación con los medios. Entre los inconvenientes, destaca el compromiso con el lector. **No hay nada peor que suscribirse a un boletín que llega tarde, que está mal redactado o que es publicidad comercial disfrazada**. No es ése el objetivo. Para que una *newsletter* funcione tiene que considerar los siguientes elementos:

1. El formato: cómo se cuenta.
2. El estilo: la buena gramática como punto de partida.
3. El contenido: qué aporta al lector.



El formato también es cómo presentamos el producto. Hay que unificar los tipos de fuentes, la tipografía y otros elementos del diseño. **Si no se está seguro, recomiendo emplear las plantillas creadas por defecto**. Sólo en WordPress hay más de 1.500 disponibles. Un buen formato facilita la lectura y da aspecto profesional. Pueden utilizarse como repositorio. La información gráfica tiene que ser de alta resolución (más de 300 pp) para que no pierda calidad en caso de ser descargada o reenviada. Si se quiere enviar la *newsletter* por correo electrónico (cualquier *software* de edición de textos tipo MS Word lo permite), **recomiendo utilizar un sistema de edición estándar que permita que el usuario configure cómo quiere recibir la información**. En concreto, hay que permitir la recepción vía web, en pdf o como texto corrido en un *email*. Igualmente, tiene que considerarse qué periodicidad podemos atender. Un boletín mensual estándar con cuatro o cinco textos y algunas imágenes puede requerir unas 25 horas de trabajo entre la producción, la edición y el envío. Hay que valorarlo. En relación con el estilo, la ortografía y la gramática son fundamentales**. Somos lo que escribimos** y, por eso, no pueden cometerse errores de ese tipo. La subcontratación de estas tareas a un periodista es un acierto, porque externaliza la producción y asegura el uso adecuado del lenguaje periodístico. En todo caso, el estilo tiene que ser periodístico. Algunos trucos que hay que tener en cuenta son los siguientes:

- **Titulares descriptivos y acertados.**
- **Uso preferente de la voz activa.**
- **Estilo directo de las declaraciones.**
- **No abusar de los acrónimos o la jerga.**
- **Énfasis en las ideas principales.**
- **Construcción de párrafos cortos.**



El contenido es la clave del éxito. Se trata de informar sobre el estado de la industria o el sector, así como de las novedades de las pymes. Por supuesto, la nuestra tiene un lugar preferente, pero no exclusivo. Si hacemos del boletín un catálogo de ventas, dejará de ser relevante para los lectores. **Hay que añadir valor con información objetiva, análisis y participación de otros colegas de la industria**.

Recomiendo **organizar cada boletín en tres partes**. La primera es una serie de contenidos fijos compuestos por las noticias más destacadas y un editorial. Se pueden acumular y archivar gracias a herramientas como las alertas de Google o los medios especializados. No se debe repetir lo que ya se sabe, sino seleccionar bien dos o tres noticias importantes. La segunda consiste en una tribuna de opinión y un análisis específico sobre alguna novedad (hecho relevante en la industria, cambio legislativo, tendencia, innovación o algún asunto de especial interés). El tercer epígrafe es un aportación extraordinaria, que puede ser una entrevista, un artículo de opinión más extenso u otra pieza de similares características. Esta tercera parte tiene que servir para estrechar relaciones con otros actores del mercado.

La creación de valor de una *newsletter* está en los contenidos. Merece la pena ser original y pensar qué podemos aportar antes de lanzarse a reescribir las noticias del sector. Pensemos qué nos gustaría leer y cómo aportaría valor a nuestra pyme una publicación. Con estas pistas, ya podemos empezar a trabajar. ¡Ánimo!



Antes de franquiciarte, conoce las reglas

Raúl Alonso | @raulalonsoenred



Llegar a la esencia no siempre es fácil. El exceso de información que gobierna nuestras vidas impide en muchos casos discernir lo realmente importante: hoy intentamos llegar a la esencia para descubrir **las ventajas y desventajas que la franquicia ofrece a un emprendedor**.

Hace escasas semanas, Con Tu Negocio ofreció un interesante Debate titulado *¿Deberías franquiciar tu pyme?* en el que se indagó sobre este sistema como plataforma de desarrollo. Muchas de las reflexiones pusieron en evidencia hasta qué punto **el contrato de franquicia une el destino profesional de franquiciador y franquiciado**, un sistema en que los éxitos y fracasos de unos y de otros, sus capacidades e incompetencias, condicionan la viabilidad del proyecto.

Se toma o se deja

Existe una franquicia desde el momento en que una empresa permite que un socio utilice su nombre, imagen corporativa y formato de negocio, cuando esa empresa decide transmitirle su experiencia de éxito a cambio de unas contraprestaciones económicas. Esas son las **reglas de la franquicia**, de ahí la importancia que para cualquier emprendedor e inversor tiene decidir desde la responsabilidad del conocimiento, no cegado por promesas –malintencionadas o no- de recogida de fáciles rentas.



No todos los emprendedores tienen madera de franquiciados. **Franquiciarse implica la cesión de una parte de tu iniciativa**, que se va a poner al servicio de una organización que tú no puedes controlar, y no todo el mundo está dispuesto a inhibir sus “arranques de genialidad” en función de una disciplina de marca.

Avancemos. Reflexionamos sobre ventajas e inconvenientes de la franquicia desde el **punto de vista del asociado**, prometemos que en el futuro nos enredaremos en esos importantes matices, pero hoy nos interesa la esencia, no por reduccionista menos clarificadora. En este viaje hemos consultado la *Guía rápida para el emprendedor en franquicia*, editada por Tormo Asociados.

Ventajas

+	Ser dueño de un negocio propio, partiendo de la experiencia de otro empresario u organización que ofrece unos resultados favorables acreditados de forma reiterada.
+	Reducción significativa del porcentaje de fracaso. La experiencia de éxito de la marca franquiciadora debe servir para que las unidades abiertas por sus asociados se consoliden de acuerdo con el plan previsto.
+	Acceso a un *know-how* fraguado desde la experiencia. Lo que en la práctica debe permitir no solo resolver situaciones de riesgo empresarial sino preverlos.
+	Reconocimiento de marca por parte del potencial consumidor, desde la misma inauguración del negocio.
+	Garantía de formación inicial y asistencia continuada durante todo el periodo de vigencia del contrato.
+	Entrega de una **zona de exclusividad** para que el franquiciado opere la marca sin injerencias de otros agentes comerciales.
+	Utilización de **herramientas de marketing y publicidad** de una creatividad y coste normalmente inasumibles por negocios



	independientes.
+	Acceso al **I+D+i del franquiciador**, lo que en la práctica debe suponer una actualización constante de la oferta.
+	Utilización de **economías de escala**, lo que permite llegar al usuario o consumidor en condiciones de competitividad.

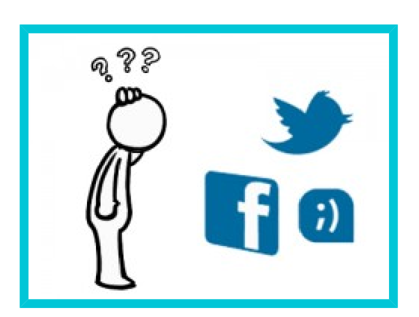
Inconvenientes

-	Pago de **derechos de entrada y** *royalties*, algunos de ellos durante toda la vigencia del contrato.
-	Imposibilidad de acceder a la **propiedad** de la de marca que se está operando.
-	Toma de **decisión delegada** en el franquiciador, al menos en cuanto a decisiones estratégicas se refiere.
-	Toma de **decisión delegada** en el franquiciador, al menos en cuanto a decisiones estratégicas se refiere.
-	**Imposición de estrategias, normas y directrices** para la gestión y comercialización de la oferta de nuestra unidad de negocio.
-	**Margen de actuación limitado** en áreas fundamentales de negocio como ubicación, gestión de *stock*, políticas de proveedores...
-	**Vinculación de resultados**, o de una parte importante de los mismos, al éxito del franquiciador y de los demás franquiciados.
-	**Limitaciones contractuales** importantes para la venta o traspaso del negocio.



Planifica tu presencia en redes sociales

Gonzalo Martín | @Gonzalomartin



Hace pocos días, dentro de estas mismas páginas, se produjo una muy comentada discusión sobre la viabilidad y el interés del empleo de medios sociales de las pymes. Las respuestas fueron diversas y matizadas, cada una con un sesgo muy basado en la experiencia personal de los participantes pero que, como punto en común, puede decirse que la verdadera cuestión es más cómo usarlos y no tanto si tienen que usarse. Vamos a tratar de dar un punto de vista. Para Claudino Álvarez, era más importante que sus clientes – una autoescuela – hablaran bien de los servicios de su empresa y lo comunicaran por sus medios a sus conocidos que el desarrollar su propia presencia. En sus palabras, admitía no conocerlas y, por ello, desconocer el potencial de todo lo que puede aportar a su negocio. Desde nuestro punto de vista, esa es una situación bastante generalizada. Al final del debate, Andrés Pérez, con un discurso muy pragmático sobre lo que es útil y no para una pyme, recomendaba "empezar ya". ¿Cómo empezar? ¿Cómo empezar a hacerlo de una forma simple y sin que implique, especialmente en las empresas más pequeñas, una dedicación de recursos o costes externos no apropiados? Durante el Primer Foro Con Tu Negocio, proporcionamos unas cuantas orientaciones que pueden ser útiles:

No se deben tener expectativas sobrevaloradas, pero tampoco prejuicios o reacciones tempranas

Los medios sociales no tienen superpoderes, y lo que no haga tu producto o servicio no puede resolverlo ningún medio social. Es decir, un mal servicio seguirá siendo un mal servicio y alguien lo dirá. Sin un



esfuerzo de búsqueda de a quién puede interesarle tu oferta, malamente se van a encontrar interacciones interesantes y con potencial de contribuir a los objetivos de negocio. Al mismo tiempo, el trabajo en medios sociales es, para bien o para mal, un trabajo de persistencia y esfuerzos prolongados.

Recordar que la misión de los medios y las redes sociales es crear redes y no *usar* redes

Lo que llamamos redes sociales son herramientas que ponen en contacto a personas y empresas proporcionando una serie de instrumentos, en realidad poco novedosos por sí mismos, pero que sirven para enviar y recibir mensajes a grupos, a personas concretas, compartir conocimientos y recibirlos de otros. Un síntoma de que se olvida este propósito es querer sumar seguidores a toda costa sin importarnos si podemos interesarles o si tenemos algo que ofrecer para sus intereses. Es decir, nos estaríamos enfocando en las herramientas y no en construir redes reales de personas como lo son nuestros contactos profesionales y familiares que ya tenemos. Menos es, muchas veces, más.

Si no tengo experiencia y quiero probar si me sirve, lo más simple es empezar escuchando y observando

Es decir, se puede comenzar abriendo una cuenta en un servicio conocido y trastear con las opciones. El primer objetivo, el más simple, es comprobar si se habla de mí. Y si se habla de mí, en qué terminos. Este paso ya puede darnos una idea de si tenemos necesidad de responder a alguien o mejorar ideas confusas sobre nosotros y, por tanto, tener una forma de presencia oficial. De modo consecutivo, podremos ver qué se dice o comenta sobre el tipo de sector en el que trabajamos. Incluso, afinando bien, si lo hacen en nuestra zona geográfica de influencia. Y, en tercer lugar, podemos rastrear lo que hace y dice nuestra competencia, sea con su presencia como empresa o por la de sus propietarios o



ejecutivos. Tómate tu tiempo, no hay prisa, siéntete cómodo hasta que tengas conclusiones. Prueba otras redes y servicios en busca de la misma información.

Si decido que tengo que estar, es esencial pensar en términos de metas y objetivos

Esencialmente, se trata de preguntarse para qué y cómo. Los "paraqués" pueden ser muchos. Hay personas que buscan atención mínima, del tipo: ¿a qué hora abres? o si te quedan existencias de algo. Hay quien hace ofertas a través de estos medios (por ejemplo, publicitan sus menús del día), otros publicitan sus ofertas de trabajo (muy recurrente en el mundo de las empresas y miniempresas tecnológicas). Cada uno encuentra su solución, pero lo importante es tener claro **qué voy a obtener y qué medios son los mejores para hacerlo**. Puede llevar tiempo saber realmente lo que para uno es mejor. Hay pocas reglas importantes, lo más esencial es que se haga lo que se haga, el respeto a la inteligencia de los demás es la mayor. No seas un *spammer*.

Hazte un plan

Mejor si se piensa lo que se va a compartir y publicar, racionalizarlo. Tener una forma de medir el éxito que sea algo más allá de las estadísticas que ofrecen las herramientas.

Y evalúalo

Tener objetivos y una forma de medir el desempeño de tu plan permite conocer qué utilidad y beneficios tiene para el negocio. La corrección de planes y metas permite afinar los resultados de un modo continuado. Como en el clásico de Lewis Carroll: "Si no sabes a dónde vas, cualquier camino te llevará allí".

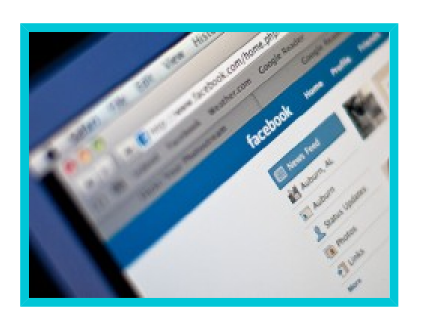


En definitiva, **un buen uso de medios sociales facilita mucho la mejora de los procesos de gestión** (atención al cliente, comunicación, innovación, el diseño de estrategias…), al introducir la voz del cliente en esos procesos. Encontrar el espacio y valor adecuado para cada uno es, finalmente, un viaje personal de cada organización.



Tutorial para crear una página de empresa en Facebook (I)

Fátima López | @fmlopez48



Cuando diseñamos un *Social Media Plan* y dentro de él incluimos la presencia de nuestra marca en redes sociales, hemos de tener muy claro cuáles son las normas y condiciones que establece cada plataforma para no cometer errores. A partir de hoy, compartiremos en este blog una serie de *posts* muy prácticos, que nos ayudarán a crear nuestro espacio. Comenzamos con Facebook por ser, hasta el momento, la red con mayor número de usuarios.

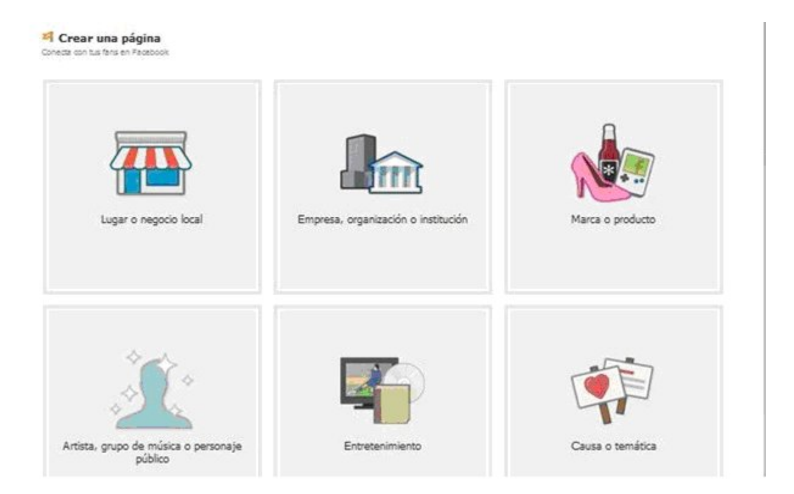
Lo primero que debemos tener en cuenta al crear una página en esta red es que Facebook diferencia entre perfiles personales y páginas de empresa (antes denominadas *fan pages*) y, por tanto, **no se deben utilizar los perfiles personales como soporte para empresas**. Es muy importante tener en cuenta este tema, ya que Facebook ha avisado en reiteradas ocasiones de la posibilidad de cerrar los sitios de empresas que no cumplan con este requisito. Veamos paso a paso cómo se crea una página para una empresa:

1 – Todas las páginas profesionales o de empresa han de estar vinculadas a un perfil personal de Facebook. Por tanto, o bien las crearemos desde nuestro perfil personal (si la página es para nuestro uso, por ejemplo para nuestro blog, nuestra tienda, nuestro negocio...) o bien crearemos un perfil personal específico para, desde ahí, poder ponerla en marcha (cuando se va a ocupar de mantener la página un tercero).





2 – Una vez tengamos claro el perfil del que colgará la página profesional o de empresa, iremos a la página que Facebook pone a disposición de sus usuarios para crear páginas profesionales. Al entrar en el sitio, nos muestran un mural con múltiples opciones para crear una página.



Elegiremos la que más se ajuste a nuestra necesidad o negocio.

3 – Al pulsar en el icono seleccionado, el sistema nos dará a elegir una categoría de un desplegable.

4 – Tras haber seleccionado la categoría, tendremos que poner el nombre que queremos dar a la página. El nombre elegido para la página **sólo lo podremos cambiar cuando consigamos 200 seguidores**. A partir de ese momento, el cambio de nombre ha de ser solicitado a Facebook y aprobado por ellos, aunque nuestra experiencia es que de momento es prácticamente imposible, al menos para las páginas de España.

5 – Una vez aceptadas las condiciones, vienen los pasos más importantes que no debemos saltarnos:



* Elegir la foto de perfil.
* Incluir la información relativa a nuestra empresa o marca. Cuanto más resumida y clara, mucho mejor para situar y captar a los futuros usuarios que nos visiten.
* Indicar la dirección web. Importantísimo no equivocarse, ya que no se podrá cambiar si no es abriendo una nueva página y comenzando de nuevo todo el proceso.

Ya tenemos la base de nuestra página con nuestra foto/logo, la información de la compañía y la dirección web a nuestro nombre. A partir de aquí podremos ser nuestro primer *fan*/usuario. De este modo en nuestro perfil saldrá reflejado que nos gusta esta página y podrán verlo nuestros contactos.

6 – Invitar a nuestros amigos/contactos.

1. Desde el perfil personal ir a “Inicio”.
2. En la columna de la derecha seleccionar la página de empresa.
3. Hacer clic en Crear Audiencia.
4. Seleccionar Invitar Amigos.
5. Aparecerá un menú desplegable para elegir una lista o seleccionaremos entre todos nuestros amigos.
6. Nos desplazaremos por la lista de nuestros amigos y marcaremos las casillas que se encuentran junto a quienes queramos invitar.

Atención al *target* al que queremos dirigirnos, no podemos bombardear a todo el mundo, porque quizás hagan “Me gusta” por compromiso pero luego silenciarán nuestra página, y por tanto no serán útiles. Como



siempre, buscaremos **calidad y no cantidad.** También podemos buscar amigos utilizandoleccionar amigos, no hay que olvidar hacer clic en "Enviar" para que reciban las invitaciones a tu página.

7 – Cruzar nuestros contactos de Yahoo o Gmail para invitarles a ser *fans*.

8 – Añadir una *Like Box*. Nos dará un código HTLM para incluir en nuestra web o blog, que enlazará directamente invitando a nuestros visitantes a pasarse por allí.

Ya tenemos lista nuestra página de empresa, pero antes de empezar a compartir información, tendremos que subir la portada, es decir, la foto que ilustrará nuestra página. En este espacio no podremos incluir promociones, cupones, anuncios, llamadas a la acción, ni ningún dato de contacto de nuestra empresa como dirección web, teléfono, etc. Pondremos una bonita foto que sea llamativa y represente nuestra empresa, aunque siempre podremos acudir a diseñadores especialistas que nos elaboren una portada creativa y vendedora. La imagen de portada debe tener al menos 399 píxeles de ancho, a ser posible un JPG con un ancho de 851 píxeles, una altura de 315 píxeles y menos de 100 kilobytes.

En la parte superior aparecerá el Panel de Administración, desde donde controlaremos tanto las interacciones de los usuarios (nuevos *fans*, me gusta, mensajes…), pasando por las estadísticas de la página, que deberemos ir revisando para ver qué noticias son las más interesantes para nuestros *fans*. En la parte superior encontraremos el botón de "Editar página", que nos ofrecerá diversas opciones que debemos ir eligiendo en función de nuestras necesidades, y a la derecha encontraremos el botón "Inicio", que nos permitirá navegar desde el perfil personal a nuestra página y viceversa.

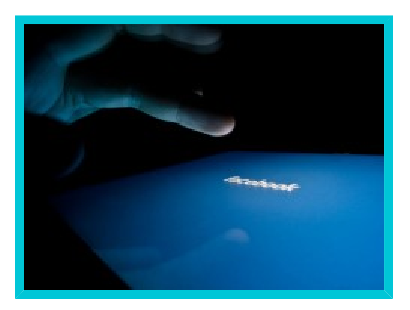
Siguiendo estas pequeñas instrucciones, ya tendremos nuestra página preparada y sólo nos quedará subir fotos, vídeos y aplicaciones disponibles, y comenzar a compartir mensajes en nuestro muro para que nuestros amigos o consumidores puedan seguirnos e interactuar con nosotros.





Tutorial para crear una página de empresa en Facebook (II)

Fátima López | @fmlozpe48



La semana pasada publicábamos en este mismo blog el tutorial Cómo crear una página de Facebook y poco después se producía un cambio que supone una buena noticia, ya que Facebook ahora permite cambiar la URL de las páginas, aunque sólo podremos hacerlo una vez. Por tanto, si no estáis convencidos de la denominación actual de vuestra página, es el momento de cambiarla. También se ha incorporado una cajita bajo la portada que nos permite invitar a nuestros amigos directamente, sin tener que navegar desde el perfil personal. Por fin han incorporado un **acceso fácil a una funcionalidad que es muy importante para incrementar el número de *fans*** o usuarios de nuestra página.

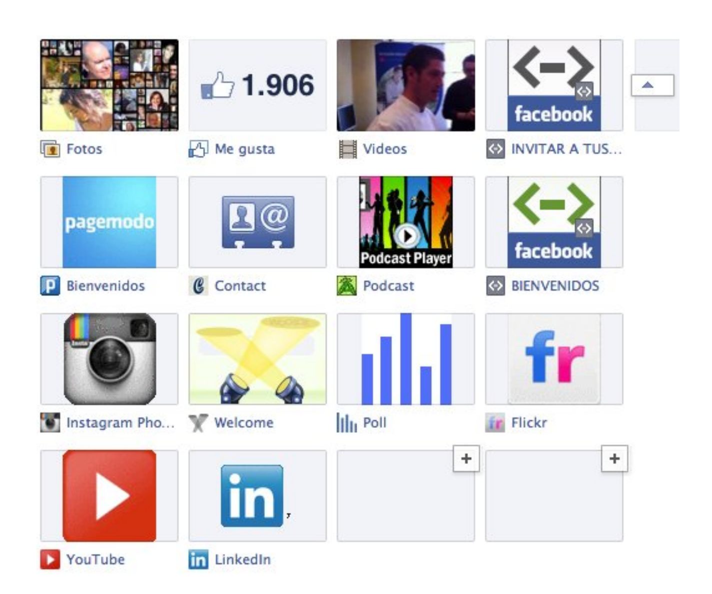




Pero continuemos aprendiendo sobre Facebook. Ahora que tenemos lista la página, vamos a ver **cómo podemos ir implementando aplicaciones y conseguir que sea más atractiva** para los consumidores.

Nos detendremos primero en la **portada**. Personalizarla es esencial si queremos destacar entre las miles de páginas que existen en la plataforma. Si no tenemos presupuesto para acudir a un especialista, que sería lo recomendable, lo primero que podemos utilizar son **aplicaciones para diseñar una portada especial** y así diferenciarnos de nuestra competencia.

Para poder hacer una portada diferente, os dejamos unos cuantos enlaces de aplicaciones que seguro os serán muy útiles. Estas **aplicaciones aparecerán en cajitas bajo la portada de la página**. Podremos organizarlas como queramos, intercambiando su lugar, a excepción de las fotos y el número de *fans* que llevan su espacio fijo.





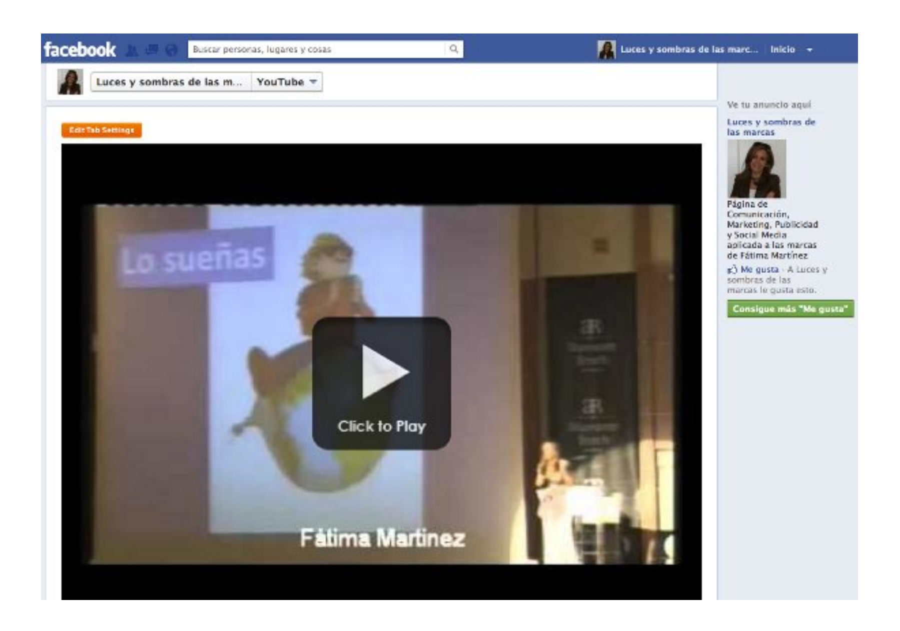
Todas las **aplicaciones para personalizar vuestra portada utilizarán vuestras fotos**, bien de vuestro perfil de Facebook o de Instagram, realizando estupendos *collages* que en algunos casos podréis cambiar de lugar e incluso incluir textos, ya que os harán una composición que podréis guardar como foto para posteriormente subirla a vuestra página: Cover Canvas, Insta Cover, Timeline Covers, CoverJunction, Pic Scatter, My FB Covers, Timeline Cover Banner, FaceitPages, Cover Photo Magic, Facebook portadas.

Una vez personalizada nuestra portada, comenzaremos con la **página de bienvenida**, aunque realmente con los cambios llevados a cabo por Facebook, últimamente ha perdido parte de sus funciones, pero siempre podremos utilizarla para **llevar allí a nuestros nuevos *fans* o utilizarla como si de una web** se tratara, simplemente compartiendo la URL (encontraréis la URL en el desplegable que incluye la cajita de la aplicación una vez instalada). Para ello podremos utilizar Pagemodo.

Es muy interesante que en la página incluyamos **nuestro blog,** para que los usuarios de Facebook conozcan su existencia; para ello utilizaremos NerworkedBlogs.

En otra cajita incluiremos Contact me para que los usuarios puedan contactar directamente con nosotros. Cierto es que ahora Facebook **permite a los *fans* contactar con la marca a través de los mensajes directos** en la parte superior de la página, pero cuanto más fácil se lo pongamos a los usuarios, mucho mejor.

Está demostrado que **las actualizaciones multimedia tienen un índice de clics mayor que las que sólo incluyen texto** o enlaces comunes. Por tanto, enlazaremos nuestros canales de video y fotografía Youtube for Pages y Flickr y así también incrementaremos visitas a nuestros sitios.



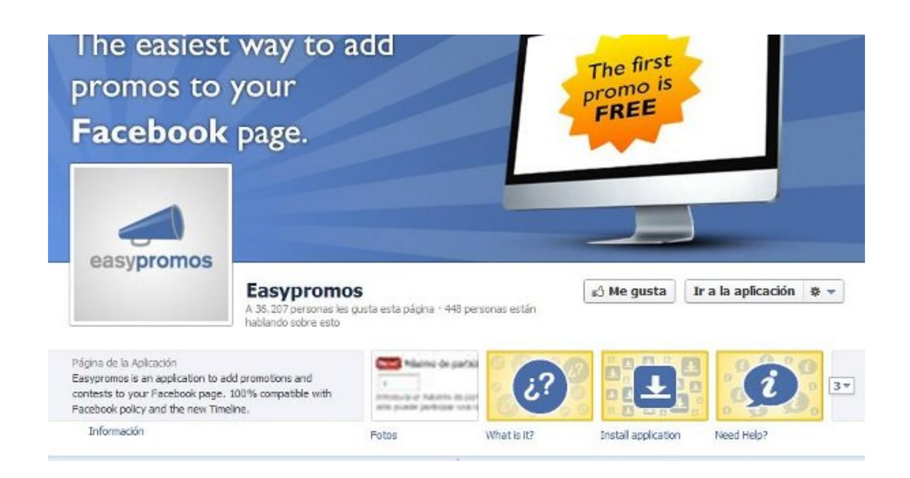
Si tenemos ***Podcasts*** grabados de emisiones que hayamos realizado o queremos ponerlos en marcha, nuestra app será Podcast Player.

Una función muy interesante que nos permite Facebook es realizar **mini encuestas en el muro**, pero para poder realizar encuestas más completas que las que nos ofrece la propia herramienta tenemos Opiniopolis.

Cuando queramos hacer una **promoción,** podemos utilizar Easy Promos (de pago) y para realizar un concurso: Totombola, el primer concurso es gratuito y posteriormente habrá que pagar una pequeña cantidad, o bien podemos emplear Concurso Facebook. Cuando penséis hacer un concurso, tened en cuenta las normas que establece Facebook.







Llega la hora de comenzar a compartir contenidos. Podemos hacerlo directamente en el muro de actualizaciones, pero también nos darán la opción de **enlazar automáticamente lo que publicamos en otras redes como Twitter**.

Personalmente no soy partidaria de compartir todo el contenido, ya que **cada red requiere su propio estilo de comunicación**. Por tanto, mi recomendación es utilizar Selective Twitter, que nos permitirá seleccionar y compartir sólo aquellos *tweets* que nos interese que aparezcan en Facebook.

Por último, os recomiendo utilizar Fangager, una aplicación con un sistema de gestión para **medir la participación de los *fans* en las páginas de Facebook**. Conoceremos mejor a nuestros potenciales consumidores y podremos recompensarles, así como realizar acciones dirigidas, tanto para captar nuevos *fans* como para premiar a los que ya tenemos.



Aunque existen muchas otras aplicaciones, hemos querido hablaros de las más utilizadas, pero sin duda podéis acudir a profesionales especialistas que os podrán ayudar a realizar vuestras **aplicaciones personalizadas**, concursos especiales y promociones creativas.



Los errores que no debería cometer tu pyme en medios sociales

Iván Fanego | @fanego



En este blog se habla bastante de redes sociales, desde contenidos teóricos a guías y tutoriales, muchas veces con el enfoque de **qué se debe hacer y por qué**. Pero no hay que olvidar que de todo se aprende y a veces es más importante **tener claro lo que no hay que hacer**.

Más que una reflexión, se trata de diversas acciones que se deben evitar una vez que nuestra empresa ha decidido contar con una presencia activa en medios sociales. Algo que se debería haber hecho después de tomar una serie de decisiones: ¿qué vamos a hacer?, ¿con qué objetivos?, ¿tenemos recursos?

Esta es mi lista, cualquier aportación será bienvenida en los comentarios.

No escribas todo en mayúsculas

Algo repetido hasta la saciedad, pero que sigue pasando. Cuando vemos a alguien que escribe todo en mayúsculas, nos damos cuenta al momento de que o está de broma o es alguien que ha usado Internet por primera vez en su vida. Esto es extensible a escribir con demasiados signos de exclamación o interrogación: o nos dirigimos a gente poco cultivada o despertaremos las burlas y la ira del resto del mundo.



No hagas las cosas sin pensar

Pensar 5 minutos antes de crear un nuevo perfil, de instalar un *plugin* en WordPress o de publicar debería ser obligatorio (o eso, o los programas deberían preguntar a ciertas personas). Mientras no se desarrolle una tecnología a prueba de temerarios, es mejor pensar. No hay que estar en todas las redes del mundo, ni tenemos que probar cada producto nuevo que sale (otra cosa es reservar el nombre).

No ignores la tecnología

Aunque siempre se dice que "la tecnología es lo de menos", mi experiencia es que constituye **una barrera que genera ansiedad a nuevos usuarios**. Es muy bonito (e importante) hablar de estrategia y objetivos, pero aunque los conocimientos tecnológicos que hay que tener para trabajar con medios sociales y blogs no son demasiado elevados, no es algo que haya que obviar.

Es necesaria una soltura mínima y ser usuario habitual ayuda a entender de primera mano lo que puede interesar a la gente. Si de verdad se hace una apuesta seria por los medios sociales, es recomendable usarlos también a nivel usuario. Todavía se siguen haciendo perfiles en Facebook para empresa, cuando se sabe de sobra que no se puede y que se deben crear páginas, no perfiles.

No seas pesado

A todos nos gusta que nos hagan caso, pero no es fácil. Hace unos años el hecho de que una pyme abriera una página en Facebook o un blog podía ser algo llamativo en ciertos entornos. Ya no. Así que para destacar entre la marabunta de páginas, blogs y vídeos de gatitos, la tentación de hacer *spam* a diestro y siniestro está ahí. Que nos hagan la cruz por

pesados no es una buena forma de empezar. Hay que tener paciencia: construir algo lleva tiempo. Si quieres ver resultados rápidos, haz una campaña SEM o *display* (que morirá en cuanto cortes la inversión, claro).

No borres las cosas que no te gustan

Que la comunicación sea bidireccional tiene la pega de que habrá que escuchar cosas que no nos gusten. Es importante decir que si esto ocurre, al menos estamos comprobando que la gente sabe que estamos ahí. En cualquier caso, es normal que nos pongamos nerviosos: **ver las críticas desde el otro lado genera inseguridad**.

Es muy fácil hablar de crisis de reputación y lo que hay que hacer, pero hay gente que sabe poner de los nervios. Por eso hay que rebajar la importancia de lo que ocurre: generalmente, no será para tanto. En una tienda siempre hay alguien que se queja, ¿no? Pues es lo mismo: **hay que gestionarlo con mano izquierda, no poner un esparadrapo en la boca**.

No tengas miedo a borrar lo que haya que borrar

El excesivo "buenrrollismo" puede llevarnos a aguantar más de lo que debemos. No es así: hay gente a la que hay que echar del bar. Las normas deben quedar claras y el que no las cumpla no tiene porqué estar allí. El respeto tiene unos límites.

No te obsesiones con el tamaño, pero tampoco lo desprecies

Generalmente tenemos dos posturas: la del "recién llegado" que quiere volúmenes masivos, sin importarle quién ni porqué. Y la del "consultor" de segunda, que repite cual mantra: "lo importante es la calidad". **Es cierto que la calidad es más importante que la cantidad,** pero sin un volumen mínimo es difícil despertar interacciones.



No renuncies a tus propias herramientas

Como último consejo: no sabemos qué red social estará de moda dentro de 3 años. Google Plus no ha terminado de despegar, en algunos aspectos Facebook muestra síntomas de agotamiento, Twitter no ha terminado de hacerse masivo... Pero los blogs siguen funcionando y toda empresa debería tener una web. Tener nuestro propio espacio es importante: construyamos en nuestro terreno.

Esta lista es un pequeño compendio de los fallos que más me llaman la atención y que veo que siguen siendo muy comunes. Hay muchos más (algunos los he dejado fuera a propósito), **¿qué otros errores destacaríais?**

4

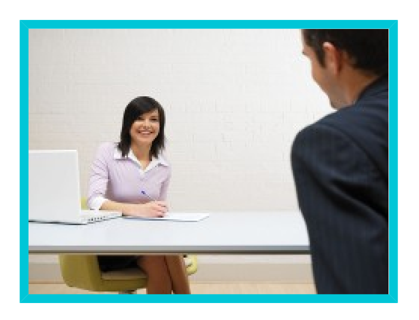
Formación y motivación de los empleados

Las pymes consideran la formación y motivación de sus empleados, y la capacidad de adaptación al entorno como los dos grandes aliados para el crecimiento de sus empresas. Si el empleado no está motivado, difícilmente trabajará bien.

En este sentido, el *coaching* está ganando cada vez más adeptos entre las empresas, pequeñas y grandes, dada su efectividad para mejorar la productividad, la calidad y el servicio al cliente. Esta herramienta, unida al buen liderazgo, son claves para gestionar el talento en las empresas, como comentan a continuación nuestros autores.

Cómo rodearse de los mejores

Alicia Díaz | @alidiazsan



Hay profesionales muy inteligentes, cualificados y enormemente trabajadores que, sin embargo, no triunfan en su carrera profesional. ¿Por qué? Porque no han tenido **suerte, factor número uno para lograr el éxito**: suerte de haber nacido en un país concreto, de tener salud, de recibir un determinado tipo de educación, de empezar a trabajar en una empresa o en un proyecto y no en otro, etc. Así lo explicó **Claudio Fernández-Aráoz**, destacado "cazatalentos" y autor del libro *Great People Decisions*, durante la conferencia que dio recientemente en Expomanagement 2012.

"Pasamos 25 años de nuestras vidas estudiando y el resto trabajando", aseguró Fernández-Aráoz, y los resultados de nuestra vida laboral difieren enormemente de unas personas a otras. Eso es porque además de la suerte, hay otros factores que inciden en el éxito como son **la genética, el desarrollo, las decisiones de carrera y rodearnos de los mejores.**

Lo mismo se aplica a las empresas. Pueden pasar de una gestión buena a otra sobresaliente si cuentan con un buen líder en la cúpula. Tanto es así que en algunos mercados, **el efecto líder explica hasta el 40% de la variación en el valor de una compañía**. Hay otros efectos importantes como la economía, el sector o la empresa en la que se trabaja, pero ninguno de ellos tiene tanto peso.

Estamos pasando por una situación inédita respecto a globalización, demografía e inventarios de talento en las empresas, indicó. Vivimos en un mundo cada vez más unificado en cuestión de mercados, culturas y



sociedades; la población está envejeciendo; y el talento es un bien escaso: **la franja de edad entre 35 y 44 años, momento de dar el gran salto hacia el liderazgo, se ha reducido un 30%**. Según Fernández-Aráoz, es brutalmente difícil rodearse de los mejores por diversos motivos:

* Tenemos un cerebro equivocado, en el que prima nuestro instinto animal de supervivencia o las denominadas 4 f´s: *food, fight, flight, fuck*, por lo que tendemos a seleccionar candidatos en función de aspectos como la semejanza, la familiaridad y el confort.
* Postergamos la decisión de despedir a alguien para más adelante, pese a ser evidente su poca valía y la necesidad de un cambio.
* Sobrevaloramos la capacidad de las personas, primero porque **la típica entrevista de trabajo es una conversación entre dos mentirosos**; y segundo porque todos pensamos que somos mejores de lo que realmente somos, y esta creencia aumenta a medida que se tiene más cargo.

Para cualquier directivo, **el éxito personal es la consecuencia directa de la capacidad de rodearse de las mejores personas en su equipo**, pero esto no es un arte, ni una intuición, sino una capacidad o estudio, en el que hay que plantearse seriamente qué buscamos en un candidato, dónde lo buscamos y cómo lo evaluamos. El problema es que muy poca gente recibe un buen entrenamiento para encontrar y seleccionar a los mejores. Por ello, es básico seguir tres pasos.

1. **Qué buscar**: Pese a que la experiencia profesional y el coeficiente intelectual son importantes, lo fundamental en un candidato es la inteligencia emocional.
2. **Dónde buscar**: dentro y fuera de la organización. Se equivocan los que piensan que primero hay que buscar dentro y después fuera, aseguró Fernández-Aráoz. Hay que buscar en los dos sitios.
3. **Cómo evaluar**: a través de entrevistas, el currículo y las referencias aportadas. En este punto es primordial contar con un buen entrevistador, para evitar que cometa dos errores típicos: contratar a la persona errada o dejar escapar a la adecuada.

Pese a lo difícil que es elegir a personas con talento, si respetamos estas tres reglas, estaremos en el camino de evitar un desempeño individual y empresarial mediocre.



Cuida a tus intraemprendedores

Salva López | @Viajerosonico



Emprendedores e intraemprendedores

Los **intraemprendedores han sido llamados también emprendedores corporativos, o incluso "directivos plus"**. El término no es nuevo, data de los años 80, pero es ahora cuando más se está hablando de ellos, ayudados por el auge de otro término pariente suyo: emprendedores. **Emprendedores hoy en día es uno de los términos de moda, todo el mundo habla de ellos como si fueran a salvar nuestro futuro, y tal vez lo logren**. Existen congresos sobre ellos e incluso instituciones como la Fundación Banesto lleva tiempo apoyándoles a través del concurso YUZZ, donde se buscan jóvenes emprendedores.La idea del emprendedor joven es muy poderosa. Se trata de jóvenes con ideas frescas, que no han sido todavía adocenados ni institucionalizados por organizaciones empresariales que hayan cortado sus alas y sus ideas. **Jóvenes que llegan incluso a generar su propio primer empleo (autoempleo).**

Empleados avanzados

Existen empleados que son perfectos, cumplen su horario y hacen lo que se supone que deben hacer. Cumplen con su cometido y tienen suficiente sentido del deber y compromiso como para regalar algunas horas extra no remuneradas cuando un pico de trabajo así lo demanda (algunos muchas, hasta llegar a los *workaholics*). Su perfil incluso puede ser ambicioso, pero su objetivo es escalar en el organigrama y conseguir un puesto mejor. **No luchan contra la cultura de la empresa ni contra su estructura ni funcionamiento, sino que se alían con ella en beneficio propio, sin intentar cambiar el *statu quo*.**

Pero los intraemprendedores son otra cosa con matices distintos. Son personas que ya están en una organización, pero que **no han perdido su empuje**, ni sus ideas, ni sus ganas de construir cosas nuevas y mejores. **Son empleados que destacan porque no se limitan a hacer lo que se espera de ellos o lo que se les dice**, sino que van más allá

Los intraemprendedores tienen un perfil distinto. Suelen ser personas con **ideas propias**, que **quieren cambiar la compañía y lanzar nuevas ideas**. Pueden llegar a constituir una **contracultura**, una fuerza interna que trata de **transformar la empresa en una organización más de acuerdo con su propia visión de la realidad**.

Su energía y su determinación sólo tiene **tres cauces posibles.**

1. **Logran lanzar su proyecto** dentro de la compañía.
2. **Se van a otra compañía** competidora donde les den espacio para lanzarlo.
3. **Buscan su propio espacio construyendo su propia empresa** al margen de las demás, con lo cual habremos ganado un nuevo competidor.

En los dos últimos casos nos enfrentaremos a alguien que sabe competir fantásticamente contra nosotros, puesto que nos conoce desde dentro, una situación nada deseable.

¿Qué prefieres, empleados que empujen o más competidores?

Lo importante no es para qué ha sido pensada una organización, **sino qué es capaz de hacer**. Al igual que muchos productos, que son diseñados para una cosa pero que son capaces de hacer otras cosas, también podemos aplicar esta visión a nuestras organizaciones. Para ello hay que **vencer la resistencia al cambio** a través de un cambio en la



autoconcepción de la organización y de las personas que forman parte de ella, y para todo ello es necesario un **clima de innovación y un liderazgo transformador**. **La mayoría de intraemprendedores preferirían tener la oportunidad de transformar la compañía donde están**, encontrando un espacio dentro de ella donde poder dar vida a sus ideas, a tener que enfrentarse con la soledad del emprendedor que debe comenzar de cero sin ninguna garantía de supervivencia ni de éxito.

Un intraemprendedor con una buena idea puede impulsarnos a mejorar, a madurar nuestra empresa, a hacerla crecer e incluso, si su proyecto se aleja del *core business*, puede generar un *spin off* del que también podremos beneficiarnos. Un intraemprendedor puede ser una fuente interna de innovación y mejora, un tesoro que muchas organizaciones buscan.

Una cuestión de biodiversidad

La cuestión es si estamos dispuestos a apoyar su idea y dar cauce a su energía creadora. Si nuestra cultura corporativa permite las corrientes secundarias, nuestra empresa dispondrá de una mayor biodiversidad de ideas y de filosofías, algo que nos ofrece más opciones para el cambio y la adaptación al entorno.

Si nuestra organización tiene una cultura más cerrada donde cada empleado es impulsado a ser una pieza en un engranaje, entonces nuestros intraemprendedores se acabarán convirtiendo en un nuevo competidor con el tiempo.

Cómo gestionar a los intraemprendedores

Cada organización debe analizar a sus intraemprendedores para determinar si sus objetivos son armónicos o incompatibles con la organización matriz. En el primer caso contaremos con un tesoro que debemos cuidar. Algunas cuestiones importantes que hay que considerar:

* **Las ideas necesitan un escenario adecuado para florecer**. Debemos tratar de proporcionar al intraemprendedor las condiciones para llevar a buen término su proyecto, liberándole de tareas que sean traspasables para dotarle de tiempo. No podemos esperar que construya otro proyecto si sigue al 100% atado a sus obligaciones previas.
* **Permitir que se dé el proceso de prueba-error**, ya que las ideas no suelen salir bien a la primera. Todo necesita un proceso de aprendizaje para llegar a la perfección. Si castigamos el error, no sólo mataremos el proyecto, sino que neutralizaremos a otros intraemprendedores antes de que lo sean.
* **Hay que establecer unos límites temporales claros y razonables para ver resultados**. No queremos que un intraemprendedor se convierta en un experimentador que no consiga nunca resultados.

Todo esto nos lleva a una pregunta fundamental que todos deberíamos hacernos: **¿Debe toda la organización estar volcada en el ahora o puede una parte estar enfocada a la generación de nuevos proyectos que nos garanticen un futuro?**



Cuatro claves para reinventarse

Virginio Gallardo | @virginiog



Detrás de palabras como innovación, detrás de las grandes estrategias de nuestras empresas, siempre hay personas. Personas a las que cada vez más a menudo se les pide que se comporten de forma diferente a como lo habían hecho en el pasado.

Más habitualmente de lo que podríamos pensar, de forma optimista las organizaciones piensan que las personas implicadas en el cambio serán capaces de asumir nuevos comportamientos. Pero todos sabemos que esto no siempre será lo que sucederá y se produce un nuevo fenómeno de aceleración de la caducidad profesional.

En el nuevo siglo XXI cada vez más profesionales son más conscientes de que su desempeño actual no garantiza su desempeño futuro y que debe construir puentes entre el presente y el futuro, invirtiendo cada vez más en futuro que casi no puede predecir.

Sabemos que deberemos reinventarnos, sólo será cuestión de esperar. Pero ¿qué hacemos para prepararnos nosotros o ayudar a otros a que se preparen? ¿Podemos ser activos en nuestro proceso de reinvención personal?

Reinventarse de forma proactiva tiene una doble dificultad: saber cuánto tiempo debemos invertir para nuevos escenarios de futuro difíciles de predecir, pero sobre todo dónde hacerlo.



Para adentrarnos en el noble propósito de "invertir en uno mismo", sin duda la más importante de todas las inversiones, te proponemos que utilices un sencillo **modelo de desempeño** personal que consta de cuatro áreas de intervención:

1. Puesto de trabajo. ¿Se necesitará lo que sé hacer?

A menudo será necesario que olvidemos el nombre del puesto de trabajo: no es importante cómo se llama tu puesto, lo importante es qué sabes hacer. La mayoría de puestos/profesiones son cada vez más dinámicos, muchos puestos aparecerán y desaparecerán sin más. Por ello, más bien se trata de entender cómo evolucionar como persona en un entorno profesional conservando aquellas cosas que "quieres y sabes hacer" y consideras esenciales: "el núcleo profesional" que quieres conservar. Algo a veces más relacionado con experiencia, deseos y aspiraciones que con tareas o nombres de puestos en una empresa. No te preguntes: ¿cómo evolucionará mi puesto?, pregúntate: ¿se necesitará mi experiencia? Profesionales de referencia, redes sociales, instituciones pueden ayudar a encontrar respuesta a esta pregunta.

2. Conocimientos. ¿Sé hacerlo?

Deberemos asegurar que aprendemos rápido todo aquello que esté relacionado con la parte valiosa de nuestro "núcleo profesional", tan rápido como nuestro entorno avanza. Si es posible, algo más rápido que los demás. Aunque la caducidad será un gran problema, no lo será la información, no al menos por su escasez, si acaso por su abundancia. Cualquier profesional tiene una enorme sobrecarga de información, la única forma de evitar la "infoxicación" será utilizar filtros adecuados. Somos y evolucionamos en función de lo que nuestra red profesional lo hace. Se trata, pues, de seleccionar bien nuestros nodos de información y tomar referentes que marquen guías y caminos y buscar estas guías o conocimiento relevantes e intentar profundizar en ellos.



3. Competencias. ¿Puedo hacerlo?

Las competencias profesionales avanzan rápidamente. Sobrevivir en el inicio del siglo XXI sabemos que requiere de nuevas competencias que antaño pudieron ser inadaptativas: autonomía, pensamiento crítico, adaptabilidad, emprendimiento... ¿Qué necesitaremos para sobrevivir a mediados de siglo? Cada profesión tendrá sus claves, pero la preparación en competencias incluso en las más blandas como las competencias sociales y emocionales será necesaria. Las competencias exigen entrenamientos más sofisticados que quizás la lectura no te dará. Éste sin duda será el campo de batalla de los nuevos profesionales, la exigencia será probablemente competencial, que es donde nuestra capacidad de desaprendizaje y aprendizaje es más compleja: utiliza talleres, quizás *coachs*, *mentors*, entrénate en tu día a día, sal de tu zona de confort.

4. Motivación. ¿Quiero hacerlo?

El motor del modelo de desempeño son las emociones, los motivos, la energía que ponemos en nuestra vida profesional, no sólo para conseguir un adecuado desempeño actual, sino energía para invertir en un futuro incierto. La desorientación, la excesiva presión y ausencia de liderazgo junto con situaciones empresariales "nocivas" de nuestras organizaciones "quema" la energía de muchas personas. No sólo la energía que puede destinar a aquellas organizaciones a las que sirve, sino su energía vital. Somos seres más emocionales y espirituales de lo que *a priori* pudiera parecer. Y a menudo podemos quemarnos profesionalmente en una empresa y perder los motivos y la abundancia de energía que requiere nuestro reaprendizaje profesional. Para reinventarse hacen falta coraje y energía, pero sobre todo un sueño que te guíe. Cuidarse emocionalmente, no perder el gusto por lo que haces, soñar despierto, mantener el nivel de *flow* o exigencia adecuado es probablemente el primer factor de éxito. Ningún trabajo merece que pierdas tu energía profesional, no lo permitas.



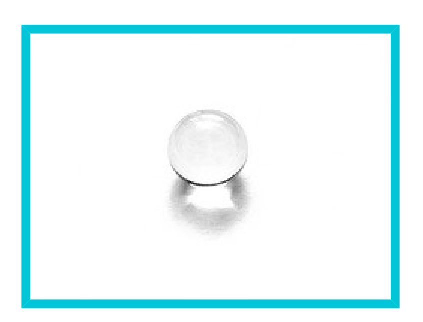
Éstas pueden ser las bases de un modelo de desempeño que nos permita evolucionar y reinventarnos, asegurar que nuestro rendimiento esté alineado con el cambio omnipresente en nuestro día a día.

El éxito profesional es cada vez más de aquéllos que sueñan que son dueños de su destino, que buscan las herramientas para reinventarse, que saben que se están preparando para trabajos que no existen. La adaptación profesional requiere eliminar el miedo que provoca la libertad de elegir en un entorno incierto, donde lo único cierto es que nuestras profesiones tal y como las conocemos desaparecerán.



Transparencia... porque el mercado son conversaciones

Javier Megias | @jmegias



Nuestros clientes han cambiado. Nuestros proveedores han cambiado. Incluso nuestros empleados han cambiado. El **modelo tradicional de empresa** que tan bien había funcionado en los últimos 30 años **está desgajándose**, y nada de lo que hacemos parece ser suficiente. Por mucho que le damos al cliente, éste no está satisfecho. Por mucho que nos esforzamos en que nuestro personal trabaje más en equipo y se implique más, no lo conseguimos. Algo ha cambiado en lo más profundo de las personas.

La clave es que **hablamos de personas**. No de clientes grandes ni de clientes pequeños, ni de proveedores, colaboradores o empleados. Estamos en una época en la que las personas queremos que se nos trate como a personas y queremos hablar con personas. No con empresas ni con mensajes enlatados. Esto ha llevado a un cambio sutil pero profundo en la **relación entre las empresas y su entorno,** que si sabemos entender y abrazar podremos conseguir un nivel de vinculación con los clientes nunca antes sospechado; y el pilar es el término de moda: la **transparencia**.

Las empresas no son máquinas bien engrasadas e infalibles, sino que están **formadas por personas**, tienen una única forma de entender su papel en el mercado, su relación con los clientes, sus aspiraciones y problemas. Ahora, si revisas tu propio material comercial, si visitas tu sitio web, ¿te parece que estás actuando como una persona o como un

robot? El problema es que nos han enseñado que cualquier información que revelemos puede ser utilizada por la competencia, que a los clientes sólo le interesan nuestros productos y que nuestros accionistas sólo quieren dividendos, pero **hay mucho más**.

No se trata de que pasemos de no revelar nada a convertirnos en una empresa que no guarda ninguna información confidencial. Se trata de dar un paso más allá y empezar a enseñar quiénes somos como empresa, qué nos preocupa y cuál entendemos que es nuestro papel en el mercado; en fin, **abrazar la transparencia**.

De hecho, no sería mala idea darle una buena leída al **absolutamente imprescindible Cluetrain Manifesto**, que empieza diciendo:



Abrazar la transparencia como *leitmotiv* no es ni mucho menos una estrategia del departamento de marketing, que quiere que pongamos un blog. Las redes sociales e Internet son sin duda elementos importantes, pero **sólo son herramientas**. El cambio es algo mucho más profundo. Se trata de un **auténtico cambio cultural**, que implica una nueva forma de relacionarse con el entorno:



Interna	Externa
Siempre hablamos de lo importante que es conseguir que nuestro equipo esté comprometido, que “todos vamos en el mismo barco”, pero ¿cómo se va a comprometer el equipo si no sabe hacia dónde se dirige el barco, o si esperamos problemas en la travesía? Conozco empresas que han llevado la transparencia hasta sus últimas consecuencias, por ejemplo, haciendo públicas las nóminas y no ha pasado nada (malo). En esta época de incertidumbre en especial es importante que nuestros colaboradores sepan cuál es la situación real, lo que nos jugamos en el partido y cómo hemos planteado la forma de enfrentarnos a la crisis.	Los clientes quieren hablar con personas, quieren saber qué hace especial a tu empresa, cómo entiende su papel en el mercado y quieren poder opinar. Quieren ayudarte. Muchos incluso quieren involucrarse, pero sólo lo pueden hacer si eres transparente, si conocen y abrazan tu filosofía de empresa, si eres honesto y cuando hay un problema no lo tapas. No olvides que ellos son la base de tu negocio, así que ¿por qué no estar más cerca de los clientes? Esto mismo vale para nuestros accionistas o la sociedad, que se preocupan por saber cómo le va a la empresa, qué va a hacer en la situación actual o cómo afronta el futuro.

La sensación normal cuando se decide dar este paso es el **terror**. Terror por no saber qué va a pasar, por perder clientes o por ser el hazmerreír del mercado. Además, ese terror se ve magnificado por una tremenda **sensación de pérdida de control**, y es normal. El control se había perdido ya, lo único que no te habías dado cuenta. Si el proceso de apertura y transparencia lo lideras tú, posiblemente será mucho **menos traumático** y tendrá **mejores resultados** que si llegado el momento es el mercado el que te lo impone. Así que ¿por qué esperar? Las fronteras de tu empresa ya están debilitándose, haciéndose más porosas cada día que pasa, porque **tu empresa ya no es un castillo**. Es un nodo de una inmensa malla que es el mercado.

No se trata de un proceso sencillo ni con resultados a corto plazo. Como todo cambio cultural en la empresa, debe nacer y verse apoyado desde arriba, y debe impregnar todas las capas y estamentos de la compañía, y



si **perseveramos** en nuestro camino, somos **constantes** y sobre todo **coherentes**, seremos recompensados con clientes mucho más involucrados con nuestra empresa, por empleados que comprendiendo la situación actual y sus consecuencias **luchan con denuedo por levantar *su* barco, que también es el tuyo.**

¡SUERTE!



Coaching para pymes

María Vila | @mariavilacoach



¿Sirve el *coaching* para las pymes? Desde luego. Si su pyme busca mejoras sustanciales en productividad, calidad o servicio al cliente, el *coaching* puede ser su herramienta definitiva. Según un estudio realizado por Manchester Inc, un 53% de los directivos encuestados manifestó haber mejorado considerablemente en productividad, un 23% indicó que habían reducido costes y un 22% había incrementado la rentabilidad de su negocio. Son datos contundentes que no dejan lugar a dudas.

¿Qué es el *coaching*?

Según la International Coach Federation, "el *coaching* profesional consiste en una relación profesional continuada que ayuda a obtener resultados extraordinarios en la vida, profesión, empresa o negocios de las personas. Mediante el proceso de *coaching*, el cliente profundiza en su conocimiento, aumenta su rendimiento y mejora su calidad de vida.

El *coaching* acelera el avance de los objetivos del cliente, al proporcionar mayor enfoque y conciencia de sus posibilidades de elección. El *coaching* toma como punto de partida la situación actual del cliente y se centra en lo que éste esté dispuesto a hacer para llegar a donde le gustaría estar en el futuro, siendo conscientes de que todo resultado depende de las intenciones, elecciones y acciones del cliente, respaldadas por el esfuerzo del *coach* y la aplicación del método de *coaching*".

No hace falta investigar mucho para darnos cuenta de que el pequeño empresario está generalmente atrapado en el día a día, apagando fuegos, intentando sobrevivir, en lugar de enfrentarse con serenidad a la toma de decisiones que afectan a la sostenibilidad de su negocio. En pocas ocasiones el dueño de una pyme puede pararse a pensar cómo redefinir su estrategia, cómo incrementar sus ventas, cómo abrir nuevos mercados o cómo aprovechar las nuevas tecnologías en su negocio.

El *coaching* puede ayudar al empresario a determinar sus objetivos de negocio y, sobre todo, a poner en marcha planes de acción para conseguirlos. También es eficaz para mejorar las habilidades y el desempeño del ejecutivo, así como para mejorar el clima laboral. Se ha demostrado que las organizaciones que ejercen el liderazgo a través del *coaching* tienen un menor índice de rotación de personal.

¿En qué situaciones debo contar con un *coach*?

El *coaching* ayuda a identificar y superar las barreras del cambio, a reconocer situaciones en las que determinadas fortalezas del pasado se han convertido en debilidades competitivas, a gestionar de forma constructiva los conflictos y al desarrollo de habilidades directivas (tales como el liderazgo, la comunicación asertiva o la negociación).

Históricamente el *coaching* surgió ante la necesidad de las grandes empresas de adaptar a sus directivos tras procesos de fusión, reestructuración, cambios de estrategia o cultura empresarial. De eso ha pasado tiempo, y esta herramienta se ha adaptado a las necesidades de la pyme y, en general, de cualquier profesional.

Por tanto, el *coaching* es especialmente valioso en momentos de crisis, pero también de cambio cultural o de negocio. El *coach* puede ayudar al pequeño empresario a adaptarse al nuevo contexto, a gestionar el cambio de manera productiva y constructiva.



Coaching de equipos

La falta de recursos y la actividad frenética del día a día que mencionábamos antes, hace que la gestión de equipos suela ser un área de mejora en la mayoría de las pymes. Muchos pequeños empresarios se quejan de la falta de compromiso de sus empleados y muchos trabajadores de pymes echan en falta un liderazgo integrador y visionario por parte del empresario. Este doble "reproche" lleva aparejado una evidente pérdida de productividad y de eficiencia.

El *coaching* se muestra especialmente eficaz a la hora de desarrollar equipos de alto rendimiento. Mediante técnicas de indagación apreciativa y gestionando el equipo como un sistema, se persigue la cohesión, la integración y la motivación del mismo. El *coach* trabaja generalmente en grupos, identificando los aspectos que mejor funcionan para potenciarlos y ayudando a establecer pautas de cambio en las áreas de mejora que el propio equipo identifica durante las sesiones. ¿El objetivo? Un equipo más productivo, más maduro y mucho más comprometido.

Si usted ha llegado hasta aquí, se habrá dado cuenta de que he mencionado términos como eficiencia, negocio, productividad o gestión de equipos. Todos ellos son parte de las preocupaciones de cualquier empresario y todos ellos son también los ingredientes fundamentales de un buen proceso de *coaching*. Así pues, ¿*coaching* para pymes? Por supuesto.

Liderazgo es hacer que otros crean en sí mismos

Eva María Oviedo | @evamariaoviedo



¿Cuál es la actitud que debe tomar un emprendedor? ¿En qué consiste el liderazgo y cómo puede influir en otras personas? ¿Es importante reconocer los méritos de los demás? Para una pequeña empresa que lucha por sobrevivir en el contexto de crisis en el que nos encontramos, superar los momentos de incertidumbre y mantener la motivación de los empleados tiene que ser un objetivo esencial, ya que está demostrado que **una mayor motivación laboral implica siempre un incremento en la productividad**. Pero otro de los retos a los que se enfrenta un empresario es saber **ejercer correctamente el liderazgo y conseguir sacar lo mejor de las personas que trabajan junto a él**, algo que no siempre es fácil. El prestigioso cirujano y conferenciante **Mario Alonso Puig** nos ofrece en este vídeo una breve síntesis sobre estas cuestiones tratadas durante el evento Ahora Tú 2012, que se celebró recientemente en Madrid.



Este código QR carga la página **http://youtu.be/qGL0b-HwSxM** en el navegador.



5

Internacionalización

Cada vez son más las pymes que deciden salir al extranjero. Los mercados emergentes, como Perú, Brasil, China, India... se han convertido en el sueño dorado de muchos emprendedores. Ya lo destacaba Josu Ugarte en el Foro Con Tu Negocio: "España crecerá aproximadamente un 6 % acumulado los próximos cinco años, mientras que los países emergentes crecerán un 38% y China un 56%".

Es un buen momento para hacer las maletas, pero no para cerrar el negocio aquí, sino para abrir delegaciones fuera. En esta selección de artículos encontrarás las claves para internacionalizarse, cómo empezar, qué regiones son las más idóneas, cómo asentarse con acierto en otro país, etc.

Claves para la internacionalización

Josu Ugarte | @esMONDRAGON



Nos encontramos en un momento histórico. Probablemente, el más complicado al que nos hemos tenido que enfrentar. La globalización ha acarreado unos cambios tan profundos, rápidos y complejos que **o los entendemos, o no seremos capaces de competir en esta nueva era**.

Muchos de los lectores no se inmutarán ante esta afirmación, ya que la han leído, releído y escuchado en periódicos, radio y televisión. Sin embargo, posiblemente, ninguno de ellos ha analizado con toda su crudeza qué es lo que realmente significa y cómo afrontarla. De esto me gustaría tratar.

Globalización y producción

MONDRAGÓN Corporación mira a los mercados exteriores con la convicción de que la internacionalización es una palanca clave para lograr la competitividad global de sus negocios.

La globalización ha provocado la **fragmentación de la cadena de valor**. Los aprovisionamientos y las producciones se han desarrollado en otras ubicaciones geográficas, en países emergentes. Nosotros la hemos abordado exitosamente, multilocalizándonos en lugar de deslocalizando. Esto quiere decir que no hemos trasladado activos industriales a otros países destruyendo empleo aquí, sino que hemos implantado industrias en otros países manteniendo nuestros activos aquí. Los resultados han sido espectaculares: aquellas cooperativas con al menos una fábrica en el





exterior han mejorado ventas, exportaciones, valor añadido, patentes y han protegido el empleo mucho mejor que aquéllas que no se han atrevido a instalarse en el exterior.

Globalización e innovación

Pero esta transformación no ha terminado. Falta la fragmentación de la innovación y la de los mercados. Me explico. En efecto, las producciones y los aprovisionamientos se han ubicado en países de bajo coste. De hecho, **el 80% de las producciones de electrodomésticos, ascensores, máquina herramienta, aerogeneradores o placas solares se concentra en diez países en el mundo.** Y nosotros ya disponemos de estructuras corporativas, plataformas de aprovisionamiento o plantas productivas en esos países. Sin embargo, **nos falta abordar la innovación y los mercados con la misma decisión**. La innovación se desarrolla en otras ubicaciones geográficas, a veces cercanas a las productivas: por ejemplo, Estados Unidos, China, Japón, Alemania o Corea; otras veces alejadas: Israel, Singapur o los países escandinavos. Los mercados hay que abordarlos con profesionalidad y apertura de mente: **80 millones de personas entrarán cada año en la clase media mundial desde 2010 a 2030**. Una oportunidad de oro para introducirnos en esos mercados emergentes y conseguir mejorar nuestra competitividad allí y aquí.

El “tsunami” oriental

Las consecuencias de este proceso son evidentes: los costes laborales en los países emergentes varían entre 0,4 €/hora en Vietnam, 1 €/hora en China y 4 €/hora en Brasil, frente a los 16-20 €/hora de Euskadi. Además, los países emergentes se están equipando masivamente en máquina herramienta y bienes de equipo. China ha consumido en los 2 últimos años entre el 37 y 45% del total mundial: más que los diez países siguientes juntos. Además, el talento que generan es muy superior al de



los países occidentales. Sólo China "produce" más ingenieros superiores – 500.000– que Estados Unidos y Europa conjuntamente. En patentes, para el año 2013 China superará la suma de Estados Unidos y Japón.

Qué decir de los mercados: **España crecerá aproximadamente un 6 % acumulado los próximos cinco años, mientras que los países emergentes crecerán un 38% y China un 56%**. Por tanto, los elementos claves de la competitividad: costes, tecnología y marca-mercado, han migrado de Occidente a Oriente. Si lo reflejamos en una cuenta de explotación, **los beneficios de empresas de países emergentes son entre 3-4 veces superiores a los nuestros**. Es decir, estamos inmersos en un auténtico "tsunami" que no ha hecho más que empezar.

Internacionalización, palanca clave de desarrollo

Parece claro a la vista de esta situación que la internacionalización es la palanca clave para conseguir mantener y **desarrollar nuestras cooperativas en la nueva complejidad**. ¿Cómo lo hacemos? A nuestro modo de ver, a través de dos niveles.

En primer lugar, desde el Centro Corporativo, profundizando en las herramientas actuales: plataformas de compra en países de bajo coste, parques industriales, estudios de mercado avanzados, apoyo en relaciones institucionales, búsqueda de proyectos integrales, además de todo tipo de soporte desde las nueve delegaciones corporativas repartidas por el mundo.

También asesoraremos sobre los **países emergentes más interesantes para invertir, teniendo en cuenta cómo van a evolucionar los costes de producción en esos países**, cómo se aborda la diplomacia corporativa para interactuar eficazmente con multinacionales y administración, apoyo en procesos de innovación en cualquier país, búsqueda de alianzas y búsqueda y articulación de proyectos integrales.





Con esta amplia oferta de servicios, se puede señalar que MONDRAGON dispone de la estructura corporativa más avanzada en procesos de internacionalización de España y, probablemente, también de Europa.

A nivel de las cooperativas, se impone un cambio profundo de mentalidad para conseguir alcanzar los objetivos marcados en nuestra nueva Política Socioempresarial 2013-2016. **El cambio de paradigma nos obliga a contemplar el mundo como un solo mercado**. Hemos de instalarnos en los mismos lugares desde los que hoy nos llega una competencia cada vez más potente. Hemos de aprender a considerar aquellos mercados como nuestros, con la misma naturalidad y conocimiento con los que hoy hablamos de nuestros clientes tradicionales. Ya no sirve solamente con encontrar un buen expatriado y enviarle al extranjero para que gestione nuestra presencia allí. Esta vez el cambio necesario deberá pasar por la organización en la casa matriz y por nuestras personas en el exterior.

Hemos de entender a las personas como parte de un único equipo transnacional. Las organizaciones de las casas matrices tienen que incorporar a su mentalidad que las peticiones de los países emergentes son tan importantes o más que las de los mercados tradicionales y que las "cosas raras" que piden son las que realmente necesitan y no las que nosotros pensamos que deberían necesitar. Esto se soluciona con humildad, empatía, escucha y compromiso. Además, las cerca de 13.000 personas que tenemos fuera son las que enfrentarán directamente el desafío de conseguir cuotas de mercado, rentabilidad y desarrollo para nuestras empresas fuera y como consecuencia, para nuestras cooperativas aquí.

Aunque resulte un poco paradójico, sólo así volveremos a poder crear empleo en nuestro entorno. Necesitamos cambiar. Sabemos y podemos hacerlo.



Exportar, por supuesto; pero quién, dónde y cómo

Beatriz Revilla | @MundoSpanish



España crece, incrementa su volumen de negocio, diversifica sus sectores, encuentra nuevas vías de comercialización, crea sinergias de distribución, encuentra nuevos *partners* y clientes... No es una descripción de la España de la década pasada. Es la radiografía de la España de hoy, pero de la **España fuera de España**, de la España exportadora que empezaremos a presentar, con sus éxitos y fracasos, con sus grandezas y debilidades, en esta nueva serie de artículos abierta para este blog.

El desplome, pasado, presente y posiblemente futuro, de la demanda interna ha precipitado la salida al exterior de las empresas en busca de nuevos mercados prósperos y necesitados no sólo de nueva oferta comercial, sino también de conocimiento técnico y profesional para el desarrollo de sus sectores estratégicos. En 2011, **las exportaciones volvieron a crecer y lo hicieron un 15,4%; y la red de establecimientos de franquicias nacionales llegó a 17.081, un 52,8%.** Es un ritmo sobresaliente y la constatación de que la internacionalización ya es un hecho, una tendencia indiscutible e inexorable para el negocio español. Pero no hay que engañarse con cifras grandilocuentes ni estrategias cortoplacistas, porque las debilidades persisten y han vuelto a ponerse de manifiesto durante la primera parte de este año.

Si España gusta (y mucho) fuera; si caemos bien y si tenemos un producto de calidad; si somos líderes en sectores como la energía, las infraestructuras, el turismo o la agroalimentación... ¿Qué puede fallar? ¿Qué se puede hacer para mejorar los ratios de ventas al exterior y ayudar a que más empresas salgan fuera y, sobre todo, lo hagan con éxito?

El principal punto débil de la internacionalización española es su excesiva dependencia de Europa, un continente que algunos consideran deprimido y hasta decadente. Es cierto que la balanza comercial se ha invertido por primera vez y tenemos superávit, porque vendemos más de lo que compramos, pero este hito también debe asociarse a la caída de nuestro consumo y la fragilidad de la UE es una amenaza constante para nuestro sector exterior. Otras flaquezas son las fuertes necesidades de crédito, "nuestro gran talón de Aquiles", en palabras del secretario de Estado de Comercio, Jaime García-Legaz; la concentración de un tercio de las exportaciones en sólo 50 empresas o la alta tasa de desaparición de empresas, ya que en el último decenio **sólo han sobrevivido en el exterior un 4% de las firmas que dieron el salto internacional.**

España debe virar, cruzar el charco y acceder a mercados de Latinoamérica como Perú, Colombia, Chile, Brasil o México. Estos países crecen a ritmos anuales superiores al 5%, están aumentando sus clases medias con nuevo y gran potencial consumidor, y sobre todo, están ávidos de nuestro *know-how*, porque para ellos somos un paradigma de lo mejor y también de lo peor que puede hacer un país para aprovechar las épocas de bonanza. **Quieren aprender de nosotros, necesitan nuestra experiencia** en obra civil, nuestro bagaje técnico en el desarrollo de redes de transporte, energía y saneamiento, nuestra "metalmecánica", nuestro proceso de industrialización agroalimentaria... y hasta nuestro modelo de crecimiento turístico, con lo bueno y con lo malo de todo, para explotar las virtudes y no caer en los mismos errores.

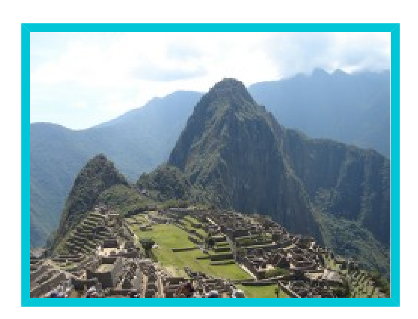
Los nichos están claramente identificados al otro lado del océano, mientras que **China y Oriente Medio son los grandes mercados consumidores,** pero más accesibles a multinacionales o para consorcios que unan sus fuerzas para salir con más músculo comercial y, sobre todo, financiero. Y es que la protagonista de este cambio de rumbo debe ser la mediana empresa, la que tiene entre 50 y 200 empleados y puede buscar nuevos mercados sin desatender para ello su negocio nacional, una de las grandes disyuntivas –y problemas- que surgen indefectiblemente al emprender el camino internacional y que llega a ser determinante para el éxito o el fracaso.

¿Pero cómo hacerlo? ¿Dónde están el hueco y las oportunidades para ellas? Desde luego, no hay una fórmula ni una llave maestra para abrir mercados, puesto que cada uno tiene una idiosincrasia y lo que vale en Brasil no vale en Perú, ni la forma de negociar es igual en China que en Corea. Pero sí **hay estrategias acertadas y experiencias positivas de empresas españolas que pueden tomarse como modelo a emular o como referencia.** A través de esta serie de artículos iremos descubriendo a esas firmas que han sabido expandirse fuera y, lo más importante, seguirán haciéndolo en los próximos años. Todas ellas tienen en común que **se han echado la mochila al hombro, se han remangado, han pisado el terreno, han negociado *in situ*, se han puesto en la piel de sus clientes** y han sabido entender y adaptarse a las características de cada nuevo mercado. Veremos cómo y qué han conseguido**.**



Perú, una nueva mina para las pymes españolas

Beatriz Revilla | @MundoSpanish



Quieren quererse. Mutuamente. España y Perú, Perú y España buscan reeditar tiempos gloriosos, tiempos en los que el país andino y sus minas de Potosí (hoy pertenecientes a Bolivia) fueron epicentro de grandes riquezas para el Nuevo Mundo. Han pasado cinco siglos y hoy la historia es otra. Las heridas se cerraron, huelga recordarlo, el reciente temor a un rechazo por un "renacer imperialista" se ha disipado y, por el contrario, **los vínculos y las hermandades siguen vivos**, también en las relaciones económicas y empresariales.

Perú quiere estrechar estos lazos con España y encontrar el apoyo de grandes empresas y también de pymes para llevar a cabo sus planes de desarrollo socioeconómico. No es una relación nueva, pero sí en un contexto y panorama renovados. **Nuestro país es el principal inversor extranjero en Perú, nada menos que con un 34% del total de las aportaciones exteriores directas** (casi 7.500 millones de dólares en 2011) y por delante de potencias como Reino Unido o Estados Unidos. El origen de este fuerte peso comercial se encuentra en el sector financiero (BBVA y Santander), energético (Repsol y Endesa) y, sobre todo, en Telefónica, derivado de su participación en el proceso de privatización de la compañía estatal de telecomunicaciones en su proceso de apertura de los años 90 y su liderazgo en el proyecto de introducción de la fibra óptica en las zonas rurales de Los Andes.



Pero Perú y España quieren más la una de la otra y el pasado mes de junio se sentaron las bases para este **nuevo escenario de acercamiento con la firma del Tratado de Libre Comercio** (TLC) entre la UE y el país sudamericano. Solo un mes antes, el secretario de Estado de Comercio, Jaime García-Legaz, encabezaba una misión junto a 61 empresas con el claro objetivo de allanar los caminos para la inversión de ida y vuelta, es decir, facilitar el acceso de firmas españolas, especialmente en áreas tecnológicas, y atraer a nuestro país el capital andino como forma de entrada al mercado comunitario.

Pero, ¿qué quiere Perú de España? Puede resumirse en una cosa: **nuestro *know how***. Por un lado, quiere aprovechar y aprender nuestra tecnología y, por otro, quiere conocer nuestra etapa de crecimiento para repetir los éxitos pero también evitar los errores que cometió España en los años de auge económico. No es para menos, puesto que el país **acumula diez años de crecimiento sostenido y tiene la perspectiva de liderar la expansión latinoamericana (+6%) entre 2012 y 2014 por delante de Brasil, Argentina o Colombia**.

¿Y cómo pueden aprovecharse las pymes españolas de ello? Además del acceso "tradicional" a través de la subcontratación de grandes proyectos de construcción e infraestructuras liderados por multinacionales españolas, **las pymes pueden emprender un camino propio y autónomo a través de *joint ventures***. Es lo que se ha denominado "la doble vía": la cooperación estratégica con micro –aquí medianas- y pequeñas compañías avanzadas de Perú, ya con actividad exportadora, a la que aportar nuestra tecnología a cambio de entrar en el mercado local.

Esta conexión directa va más allá del ámbito comercial y llega al área de la gestión, puesto que desde este año los registros mercantiles de ambos países están conectados telemáticamente y **ya es posible crear y administrar una sociedad en Perú desde España**. Este pequeño gran paso simplifica y abarata enormemente la internacionalización, pero lo importante es la disposición y actitud de ambas administraciones para propiciar un aumento de las relaciones bilaterales. Además, las

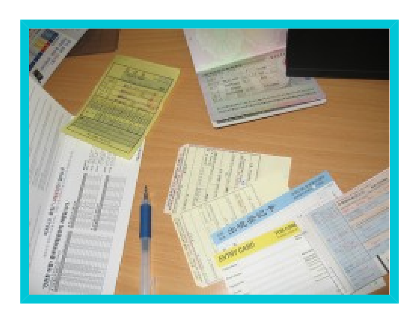


oportunidades de inversión están perfectamente identificadas de forma específica para las pymes y se concentran en los sectores de la **electrónica, maquinaria, componentes de automoción, química, consultoría o embalajes, principalmente.**

Las puertas de Lima están abiertas para las pymes. Es el mensaje y *leitmotiv* de las acciones diplomáticas que la agencia Proinversión realiza en España, dentro de su labor de captación y asesoramiento a través de la Embajada. Dicen ser el camino más corto y directo para cruzar el Atlántico y la búsqueda de un socio al otro lado del charco, la mejor estrategia para que la aventura sea exitosa.

Checklist para tu viaje de negocios de China

Luis Galán | @lsgalan



Tal vez estás un poco cansado de la rutina, embotado de pensar siempre desde dentro de la caja y harto de escuchar el constante *buzz* con trasfondo chino. Así que incluso ya has hecho, cual zombi, alguna búsqueda de billetes para venir a China en ese viaje que tenías pendiente. Aquí te propongo un sencillo *checklist* que debes tener en cuenta, tal vez no hayas caído en la cuenta de alguno de los puntos que se mencionan a continuación:

1. **Objetivos del viaje**. Escríbelos como tales objetivos, es decir, con objetividad.
2. **Agenda**. Importante tener la agenda preparada de antemano y cerrar las reuniones e itinerarios. Señala las que pudieran ser prescindibles y disculpables, por si se produce algún "atasco" en el discurrir de tu programa.
3. Los **contactos**. Hay que intentar iniciarlos antes de subirse al avión. En bastantes casos se puede avanzar en alineamiento con los interlocutores chinos por teléfono o videoconferencia.
4. **Visado**. Lo cierto es que la mayoría acaba viajando con visado de turista por simplicidad en el procedimiento. Pero no es lo más correcto, ni siquiera ante ti mismo. Lo mejor si se viaja por negocios es tener un visado acorde con la naturaleza del viaje.
5. **Leer y formarse** un poco. Las diferencias sociopolíticas y culturales a veces no son tan evidentes. Aquí la gente tiene la costumbre de pensar en chino, "chinean" desde hace milenios. Ser sensible a estas cuestiones te será muy útil. Lee y asimila al menos lo más básico, pues ayudará a la fluidez de las conversaciones, sobre todo si hay encuentros informales en los que conviene no "re-chinar" en los modales.
6. *Dressing code*. La corbata se usa bastante poco. El *look* de empresario de gafas voluminosas, camisa blanca de manga corta y pantalones altos de tiro, cuya



	cintura se eleva por encima del ombligo, sigue siendo la tónica. Es mejor evitar, en función del ambiente obviamente, ropa excesivamente llamativa. El estilo “conservador” puede evitar riesgos innecesarios.
7	**Tarjetas de visita**. Es bueno hacerse una versión en inglés, mejor con información sobre la empresa en el reverso. Incluso una pequeña tirada de tarjetas ex profeso con algún tipo de mensaje en chino suele ser un gesto proactivo que apenas añade costes al presupuesto.
8	**Regalos/detalles** de cortesía. En el aeropuerto, antes de salir, puedes aún comprar botellas de vino por apenas seis euros que quedarán fenomenal. Al no tener etiquetas en chino, se ven como importadas y son gratamente apreciadas por quienes las reciben, ya que dan cierta idea de estatus (no olvidar, como con la tarjeta de visita, entregarlos con las dos manos y doblando un poco el espinazo. Es una cortesía, no una muestra de sumisión).
9	**Guía** o similar. En ocasiones, también porque es difícil, nos vemos en un viajero de negocios que no sabe si está al norte o al sur. Es mejor evitar este tipo de desorientación, una guía turística, sólo a estos efectos, no está de más.
10	Librillos de **chino para viajes**. El inglés aún no está tan extendido como solemos creer. Estos pequeños manuales salvan la papeleta en más de una ocasión a los recién llegados.
11	**Tarjetas para llegar a los sitios**. Se pueden imprimir antes de salir. La comunicación con taxistas puede resultar muy complicada. Elaborar tarjetas uno mismo para usarlas después puede ahorrar malos entendidos que en ocasiones dan al traste con una jornada o reunión importante.
12	Chequear que el *roaming* va a funcionar. Pero ojo con los costes. Servicios de redireccionamiento tipo *kolmee* pueden resultar rentables para una sola semana de viaje, en función del grado de necesidad de comunicación en tiempo real. También, con un teléfono móvil liberado, se puede plantear la compra de una tarjeta SIM al llegar.
13	Asegurarse de que habrá **conexión a Internet** en los hoteles. China en esto supera de largo a la mayoría de los países. Muchos hoteles incluyen Internet de serie, pero no está de más asegurar este punto, sobre todo si se está muchos días o mucho tiempo en el mismo hotel.
14	**Seguro médico** de viaje. Suele pasarse por alto, pero ojo, conocemos disgustos importantes por esta razón. Es muy recomendable hacerse uno.

Nuestra lista de catorce puntos es larga pero no suficiente. Seguramente ayudará a más de uno en su preparación para visitar empresas o ferias en China. No obstante, el lector puede añadir los puntos que estime

convenientes en su propio *checklist*. En resumen, podemos concluir sugiriendo que en los negocios es buena la prudencia y el respeto entre los negociantes.

¿Está la pyme española preparada para la internacionalización?

Carmen Urbano | @carmenurbano



Muchas gracias a todos los que habéis contribuido a generar el interesante debate de esta semana. Sin duda hemos demostrado que la internacionalización "es cosa de todos" y que existe el *social learning* colectivo en materia de internacionalización, la suma siempre cuenta. Recomendaría a cualquier pyme que pretenda salir al exterior que lea los comentarios, algunos de ellos perfectamente instructivos de las premisas fundamentales que deben cumplirse para internacionalizar un negocio. Hemos participado profesionales y no profesionales de la internacionalización, tanto españoles como extranjeros, y algunos incluso viven fuera de España. Muy interesantes las aportaciones de los extranjeros que viven en España y también de los españoles que viven fuera. Destaco las ganas de seguir apostando y contribuyendo cada uno en su parcela. No existe desánimo por la consensuada falta de preparación general de la pyme española para asumir los retos de la economía global en tiempos de crisis. Ganas nos sobran. En general coincidimos en el diagnóstico de la situación, principal premisa para poder aplicar un "tratamiento" correcto.

* **Existen pymes que están preparadas**, con potencial suficiente, pero por circunstancias varias, o no son conscientes de su potencial o tienen un mercado nacional todavía potente y no buscan diversificar. Craso error. **La estrategia de internacionalización se debe acometer "cuando las cosas van bien".**Detectamos también que un buen número de pymes "se ha dormido en los laureles" y no están preparadas, ni a corto plazo lo van a estar…



* **Tenemos datos contrastados positivos de la evolución de nuestras exportaciones, sobre todo en el sector servicios**. Aprovechemos el tirón de los "intangibles", sin olvidar que la internacionalización inversa, el atraer extranjeros a España para prestarles servicios, también es una estrategia que se debe tener muy en cuenta, sobre todo para el sector turístico, tercera edad...

* **Reducida inversión en comunicación.** ¿De qué sirve ser los mejores si nadie lo sabe?... Percibimos un desconocimiento generalizado y poca aplicación de herramientas de marketing *online* internacional. Internet hoy puede apoyar los procesos de *branding* internacional y es necesario adelantarse a las tendencias para lograr una posición acorde con nuestro potencial. En Internet existen más de 2.000 millones de oportunidades.

* **La controvertida "marca España" para los que nos dedicamos a la internacionalización presenta más connotaciones positivas que negativas**, y coincidimos en que es la suma de nuestros esfuerzos, el resultado del trabajo de todos y cada uno de nosotros. Somos líderes mundiales en muchas materias, no lo olvidemos. **Fuera complejos**.

* **Carencia de formación básica en internacionalización empresarial y herramientas de comercio exterior ya desde la escuela**. Y no digamos en las carreras universitarias orientadas a la empresa... La falta de formación, unida a la falta de "aventuras" y experiencias fuera de España, nos sitúan en una posición desfavorable frente a nuestros competidores.

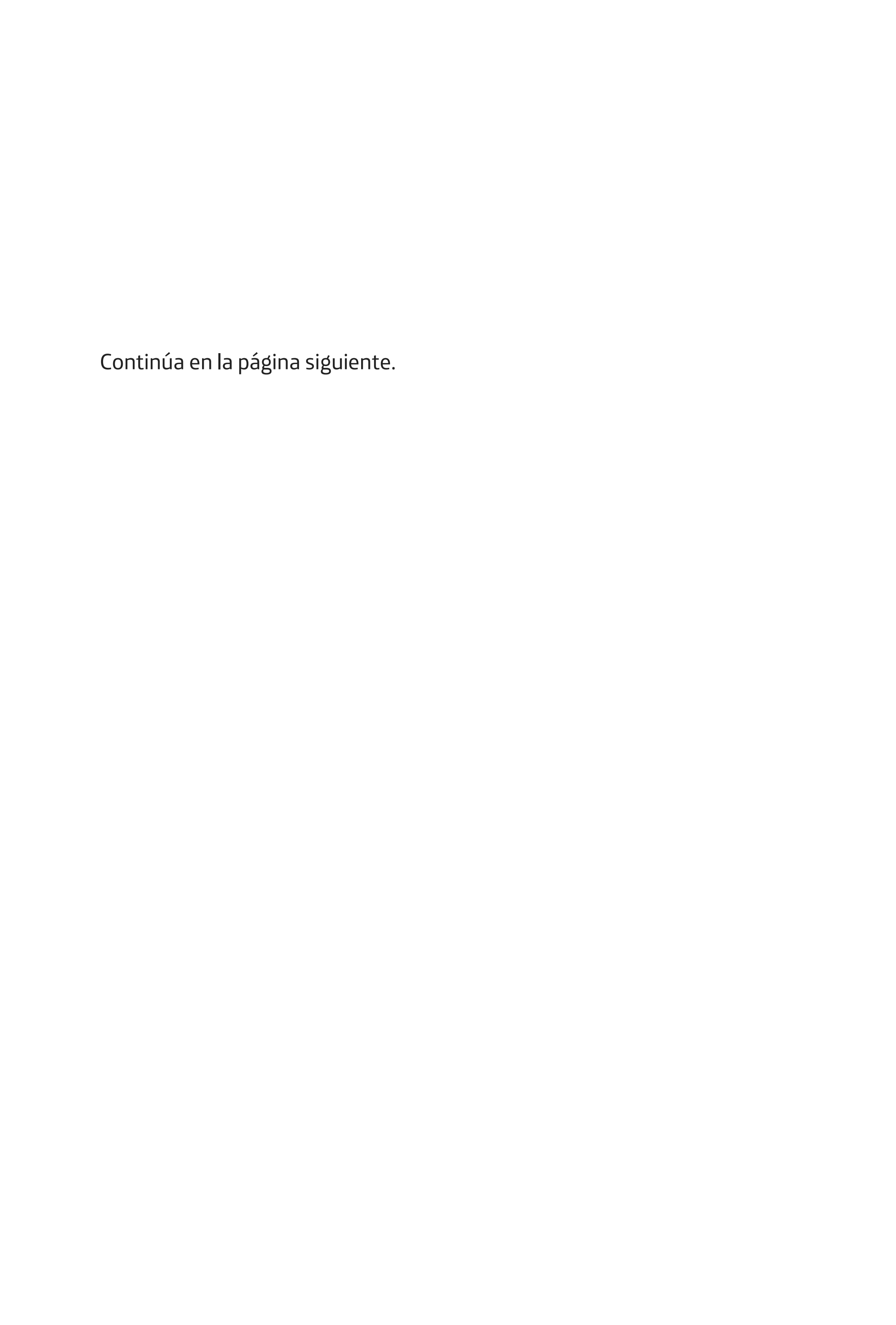
* **Falta de estrategia, de planificación y de constancia**. En internacionalización el corto plazo apenas existe, son necesarios recursos, inteligencia competitiva y de mercados y mucha paciencia.

* **Los mercados exteriores no están para vender el sobrante que no es capaz de absorber el mercado nacional**. La exportación significa casi siempre adaptación y conocimiento del medio. Es necesario profundizar en la cultura y el protocolo de negocios internacional, tanto como conocer los mercados destino y sus características.

* **Existen programas públicos de apoyo a la internacionalización que deben conocerse y ser aprovechados por las pymes con potencial**. Ayudas siempre existen, la formación y la información están al alcance de nuestra mano. Aprendamos a utilizarlas.

El debate sigue abierto, cada uno lo va a continuar viviendo en su devenir empresarial. El futuro de España está en manos de todos. Sin duda, la situación no es del todo favorable pero desde siempre **"la necesidad agudiza el ingenio"**, y de eso sí que sabemos... Un placer haber conversado con todos vosotros.





Continúa en la página siguiente.

6

Fiscalidad

En esta sección, nuestros dos expertos en fiscalidad y contabilidad, David Ballester y Bartolomé Borrego, aportan a las pymes toda la información relacionada con esta temática, con el fin de facilitarles los trámites necesarios para la declaración de impuestos, nuevas tasas impositivas, formularios para ejercer su actividad, manuales y enlaces a leyes y documentos, nueva normativa fiscal, etc.

20 recursos útiles para tu negocio

David Ballester | @davidballester



Si eres dueño de una pyme y leíste el post anterior que contenía recursos, ahora con el fin de seguir ofreciéndote apoyo en tu actividad diaria, quiero compartir contigo todavía más recursos, enlaces y utilidades relacionados con tu negocio.

Se trata de **documentos, manuales, enlaces, cursos y buscadores** que en cualquier momento podrías necesitar para profundizar en los aspectos empresariales de la actividad de tu pyme.

Los recursos y enlaces que vas a encontrar en este *post* van desde **guías útiles sobre aspectos relacionados con la fiscalidad, finanzas y con la gestión laboral de tu empresa** hasta los sitios donde la Agencia Tributaria te ofrece información sobre aspectos muy importantes para tu negocio, como por ejemplo qué hacer para recuperar el IVA de una factura que no consigues cobrar.

Probablemente también en alguna ocasión has querido buscar una ley, o una respuesta a una duda sobre impuestos o sobre contabilidad y has tenido que emplear demasiado tiempo en ello. Uno de los recursos que comparto contigo es un **recopilatorio de enlaces sobre los buscadores de documentos, consultas y legislación que más relacionados están con tu negocio**, con el fin de que puedas ir directamente y sin rodeos a lo que necesitas.

Si además quieres leer blogs y webs sobre economía, he recopilado para ti más de 300 direcciones.





El objetivo de este post, por lo tanto, es que en un solo lugar tengas a mano recursos útiles y prácticos que te ayuden en tu negocio.

1. Normativa Fiscal, Contable y de Gestión Empresarial
2. Obligaciones Fiscales para Empresarios y Profesionales en España
3. Guía de Gestión Económica y Financiera para emprendedores
4. Creación y Puesta en marcha de una Pyme
5. Todo lo que necesitas saber sobre el IVA
6. ¿Cómo funciona la devolución mensual del IVA?
7. Guía de cotización a la Seguridad Social 2012
8. 201 preguntas sobre Finanzas
9. Guía del Plan Contable para la Pyme
10. Obligaciones de Facturación
11. Más de 300 Blogs y Webs sobre Economía y Empresa
12. Presentación Electrónica declaraciones AEAT
13. Talleres prácticos dirigidos a empresas sobre el uso de servicios electrónicos



Análisis de las medidas fiscales aprobadas por el gobierno (I)

Bartolomé Borrego | @bartolomebz



De nuevo, el Ejecutivo ha cumplido lo que venía anunciando desde hace días y que nos ha mantenido en vilo a la mayoría de los españoles. Adelantado primero por el presidente del Gobierno en su comparecencia en el Congreso de los Diputados, anunciado después por la vicepresidenta del Gobierno en la rueda de prensa tras el Consejo de Ministros y, por fin, publicado en el B.O.E. del pasado 14 de julio, tenemos ya otra **nueva entrega de la batería de reformas económicas y fiscales**. Si bien, siguiendo la línea de este blog en el que escribo, no haré ningún comentario de tipo político y centraré mi *post* exclusivamente en las **medidas de tipo fiscal** que, debido a su extensión, fraccionaré en dos partes. En concreto, hablaré hoy sobre la **reforma operada en el IRPF, Impuesto de Sociedades, Retenciones y Pagos a cuenta, Impuesto sobre el Tabaco, y las novedades en relación con la amnistía fiscal**; y la segunda parte la dedicaré íntegramente al IVA.

Un aspecto que conviene resaltar acerca del Real Decreto-ley 20/2012, de 13 de julio, de medidas para garantizar la estabilidad presupuestaria y de fomento de la competitividad, es que se observan algunas diferencias entre la información que ha venido publicándose en estos últimos días en algunos medios de comunicación y lo que al final salió publicado en el B.O.E. Es preciso hacer un énfasis especial en las medidas de tipo fiscal, ya que aunque la idea general pienso que es conocida ya por la mayoría de los españoles, quizás no lo sea tanto la **forma en la que estas nos van a afectar a ciudadanos y empresas**, así como los interrogantes que se ciernen sobre algunas figuras tributarias. Asimismo, comentaré



algunos aspectos que habrán de tenerse en cuenta sobre todo por empresarios y profesionales, que son los que tienen fijadas un mayor número de obligaciones fiscales.

La **entrada en vigor** del referido Real Decreto-ley se produjo al día siguiente de su publicación en el B.O.E., por lo que prácticamente todo su artículado se encuentra ya operativo y vigente, si bien **en algunas materias específicas se ha establecido un calendario de entrada en vigor diferent**e, por lo que, en aquellas cuestiones que se vean afectadas por esta particularidad, comentaré expresamente sus plazos de entrada en vigor.

Las principales novedades introducidas, agrupadas por impuestos y materias, son las siguientes:

IRPF

La medida que afecta al IRPF es la relativa a la deducción por la compra de vivienda habitual para el ejercicio 2012, que resulta aplicable a los contribuyentes que adquirieron su vivienda antes del 20 de enero de 2006. Una medida sin duda polémica, ya que la vigencia de esta deducción, que introdujo el propio Ejecutivo, ha tenido apenas un año de vida.

Impuesto de Sociedades

En esta materia, **las sociedades que tengan una cifra de negocios superior a los 20 millones de euros no podrán aplicarse créditos fiscales en 2012 y 2013**, es decir, deducciones del Impuesto a cuenta de las pérdidas de ejercicios anteriores. Así, las bases imponibles negativas pendientes de aplicar tendrán las siguientes limitaciones:



BASES IMPONIBLES NEGATIVAS PENDIENTES DE APLICAR

INCN	ANTES	% APLICABLE
< 20.000.000	100%	100%
≥ 20.000.000	75%	50%
≥ 60.000.000	50%	25%

Con esta medida, **sólo las pequeñas y medianas empresas podrán compensar las bases imponibles negativas**, lo que va a suponer un fuerte varapalo para muchas grandes empresas que han incurrido en importantes pérdidas, tanto por la depreciación de activos como por fuertes amortizaciones, que podían compensar parcialmente en el Impuesto sobre Sociedades en los ejercicios siguientes donde registraban beneficios.

Se amplía la limitación de la deducción por gastos financieros, haciéndose extensiva a todas las empresas, independientemente del grupo mercantil. Esta medida perjudica especialmente a los sectores que se financian desde la deuda, como concesionarias, constructoras y el capital riesgo.

Para facilitar la ponderación de la deducibilidad y para suavizar algunos de sus efectos, la Dirección General de Tributos acaba de publicar en el B.O.E. la Resolución de 16 de julio de 2012, en relación con la limitación en la deducibilidad de gastos financieros en el Impuesto sobre Sociedades.



Retenciones y pagos a cuenta

Otras de las medidas introducidas que va a generar un importante monto de liquidez al Estado y que permitirá a la Administración blindarse ante posibles impagos o discrepancias en la liquidación de impuestos la constituyen las **retenciones y los pagos a cuenta**.

En cuanto a las **retenciones**, aquellas que son aplicables a los rendimientos profesionales **pasan del 15% al 21% desde el 1 de septiembre hasta el 31 de diciembre de 2013**. Los principales colectivos afectados por esta medida son los autónomos y los trabajadores dedicados a actividades profesionales que ejercen las denominadas profesiones liberales (abogados, arquitectos, consultores, etc.). **A partir del 1 de enero de 2014**, el porcentaje a aplicar se reducirá al 19%.

También se eleva temporalmente (en el mismo plazo anterior) el **ingreso a cuenta por rentas del trabajo derivadas de la impartición de cursos, seminarios o conferencias,** periodistas que colaboran con los medios y tertulianos, etc., siempre que se trate de trabajadores que esporádicamente realizan este tipo de actividades y que, con posterioridad, tributan en sus declaraciones de IRPF este tipo de rendimientos como rentas del trabajo.

Como excepción, **se sigue manteniendo el tipo del 2% en el caso de rendimientos procedentes de actividades agrícolas o ganaderas**, salvo en el caso de las actividades ganaderas de engorde de porcino y avicultura, en que se aplicará el 1 por ciento.

Otro concepto afectado es el de los **pagos a cuenta o pagos fraccionados**, que sufre un incremento transitorio (durante los ejercicios que se inicien en 2012 y 2013), cuyo importe mínimo se eleva del 8% al



12%. El tipo también se incrementa para entidades que tengan un volumen de operaciones superior a 10 millones de euros (**justo la cifra límite para tener la consideración de pyme**).

El tipo correspondiente al pago fraccionado será el siguiente:

TIPOS APLICABLES EN PAGOS FRACCIONADOS

ANTES DE LA REFORMA			AHORA		
INCN	Tipo IS 30%	Tipo IS 20%	INCN	Tipo IS 30%	Tipo IS 20%
< 20.000.000	21%	14%	< 10.000.000	21%	14%
			< 20.000.000	23%	15%
≥ 20.000.000	24%	16%	≥ 20.000.000	26%	17%
≥ 60.000.000	27%	18%	≥ 60.000.000	29%	19%

INCN: Importe Neto de la Cifra de Negocios

Este aumento va a suponer un duro golpe para aquellas **empresas que tengan falta de liquidez y problemas de tesorería**, ya que les obligará a adelantar importantes cantidades, aunque las recuperen después con la presentación de la declaración.

Impuesto sobre el tabaco

El Gobierno ha elevado nuevamente la fiscalidad del tabaco, estableciendo un tipo mínimo de **32 euros por cada 1.000 cigarrillos**, lo que, según cálculos de las empresas tabaqueras, podría **encarecer la cajetilla de tabaco hasta 50 céntimos.**

En el caso de los cigarrillos, la fiscalidad mínima se fija en 119,1 euros por cada 1.000 unidades, elevándose el mínimo en el caso de la picadura de liar a 80 euros.



Amnistía fiscal

Relacionada con la amnistía fiscal, la reforma ha incluido un **nuevo gravamen del 10% sobre las rentas de fuente extranjera**, aunque **sólo se aplicaría hasta el 30 de noviembre de 2012**, lo que según algunos expertos supondrá una amnistía fiscal para las empresas que tengan dividendos o entramados en paraísos fiscales.

Cabe comentar al respecto que la norma no aclara expresamente a qué tipo de rentas se refiere, por lo que podemos suponer que afectaría a las procedentes de paraísos fiscales que no se acojan a la denominada amnistía fiscal, y en ningún caso a los beneficios, generalmente en forma de dividendos que repatrían las multinacionales extranjeras.

Seguiré desglosando las principales medidas fiscales aprobadas por el Gobierno en el próximo post.

Análisis de las medidas fiscales aprobadas por el Gobierno (II)

Bartolomé Borrego | @bartolomebz



En esta segunda parte del análisis de las medidas fiscales aprobadas por el Gobierno, voy a hablar del **Impuesto que más revolución ha causado en la opinión pública, debido a que afecta a todos**, como ciudadanos y como obligados tributarios: el Impuesto sobre el Valor Añadido.

IVA

En primer lugar hablaré del **tipo de gravamen**, que queda resumido en el siguiente gráfico:

TIPOS DE GRAVAMEN EN EL IVA

	ANTES	AHORA
SUPERREDUCIDO	4%	4%
REDUCIDO	8%	10%
GENERAL	18%	21%

TIPOS DE RECARGO EQUIVALENCIA

	ANTES	AHORA
SUPERREDUCIDO	0,5%	0,5%
REDUCIDO	1%	1,4%
GENERAL	4%	5,2%

COMPENSACIÓN RÉGIMEN ESPECIAL AGRÍCOLA

	ANTES	AHORA
Productos agrícolas	10%	12%
Productos ganaderos	8%	10%



Es de destacar que **los productos considerados como de primera necesidad, seguirán tributando al 4%**, entre ellos se encuentran: leche, huevos, medicamentos, pan, harinas, queso, libros y periódicos, frutas y verduras, etc.

Esta medida incorpora **una excepción importante**. Además del incremento del tipo, nos encontramos con el hecho de que **algunos productos que antes estaban sujetos al tipo reducido del 8% pasan ahora al bloque de productos y servicios sujetos al tipo general del 21%**, lo que supone un incremento de 13 puntos porcentuales, algo que va a suponer un duro golpe para algunos sectores. Tal es el caso de las flores, compresas, pañales, espectáculos, cines, discotecas, circos, televisión digital, servicios funerarios, ferias, peluquería, algunos productos sanitarios, dentistas, ciclomotores de hasta 50 cc y obras de arte, entre otros.

Asimismo, otro sector que se ha visto gravemente afectado es el de las **viviendas nuevas**, excepto las calificadas como de protección oficial, de régimen especial o de promoción pública, que tributaban al tipo superreducido del 4% y ahora pasan al tipo reducido del 10%, lo que supone un incremento de 6 puntos porcentuales. Este aumento se producirá **a partir del 1 de enero de 2013**.

La incidencia de esta medida puede que no la percibamos por igual en todos los productos anunciados, ya que **algunas empresas como Inditex, Mango o Caixa Catalunya han anunciado ya que asumirán el alza del IVA**. Esperemos que, si los márgenes empresariales lo permiten, cunda el ejemplo...

Además se da otra circunstancia que está aún por resolver y que supongo que el Gobierno pondrá remedio antes de la entrada en vigor de estas subidas. Se trata de **los empresarios que estén en módulos, de los que, de momento, no se ha dicho nada**, pero que si no se modifica la actual Orden que fijó las cuantías para el presente ejercicio, tributarán por unas cantidades inferiores al resto de empresarios. Pensemos por





ejemplo en una figura muy conocida por todos: las peluquerías, que aunque su actividad se ve afectada por el cambio de tipo aplicable (subida de 13 puntos), si están en módulos seguirán tributando por el mismo margen anterior.

Si queréis conocer con más detalle los tipos de gravamen a los que tributan los diferentes productos y/o servicios, los tenéis todos en los artículos 90 y 91 de la Ley 37/1992 del IVA.

Otro aspecto importante que hay que considerar es la **entrada en vigor** de este precepto, ya que, para el caso del IVA, **se ha pospuesto hasta el 1 de septiembre de 2012**, lo que permite todavía reaccionar en algunos temas y efectuar algunas compras que podamos tener previstas antes del 1 de septiembre.

El motivo de esta dilación en el tiempo se ha justificado por la **problemática de carácter técnico que entraña la puesta en práctica de esta medida** (planificación, adaptación de *software* de contabilidad y/o facturación que habrán de afrontar las empresas, emisión de facturas correspondientes a ventas efectuadas y/o servicios prestados con anterioridad a la entrada en vigor del Real Decreto-ley, replanteamiento de nuevas políticas de precios, etc.), pero sobre todo para no perjudicar al turismo, único sector que se está manteniendo y en el que los meses estivales constituyen precisamente su fuerte.

La fecha del 1 de septiembre pone en evidencia la extrema gravedad de nuestra situación económica, que no ha podido esperar hasta el 1 de octubre, fecha que coincidiría con el trimestre, y que va a originar que **en la declaración de IVA correspondiente al tercer trimestre, haya que declarar operaciones a los tipos antiguos y también a los nuevos**. En estos casos, para el empresario que tenga dudas sobre qué tipos debe aplicar en determinadas operaciones, mi recomendación al respecto es que lean los artículos 75 a 77 de la Ley del IVA, que son los que regulan el devengo del Impuesto (momento en que resulta exigible el impuesto, independientemente del momento en que se cobre) y establecen la



forma de tributación en cada tipo de operación. Así, por ejemplo, cuando el devengo se produce con anterioridad a la entrada en vigor de la subida, los tipos aplicables serán los vigentes con anterioridad a su elevación, mientras que si dicha subida se produce con posterioridad, los tipos aplicables serán ya los nuevos; no obstante, existen ciertas reglas especiales que habrá que tener en cuenta y que se detallan en los referidos artículos (modificación de la base imponible por descuentos posteriores a las operaciones, pagos efectuados con anterioridad o entregas a cuenta, contratos con Administraciones Públicas, etc.).

Es de esperar también que con las tres casillas de que dispone el actual **modelo 303** del IVA, las empresas tengan suficiente para poder declarar sus operaciones, ya que en caso contrario, salvo que se apruebe un nuevo modelo de declaración, habría que presentar una declaración complementaria si una empresa tuviera, por ejemplo, operaciones gravadas con cuatro tipos de IVA diferentes.

Todas las claves prácticas del nuevo IVA

David Ballester | @davidballester



El próximo sábado, 1 de septiembre, entrará en vigor en nuestro país la **reforma en el Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA)**. Se ha escrito y comentado mucho al respecto desde que el pasado 14 de julio se publicara mediante esta **norma** la subida en los tipos impositivos del IVA.

Si leíste el artículo Adiós IVA, hola IVA, tienes información sobre cuáles han sido los cambios que ha introducido la norma anterior en dicho impuesto.

En este post quiero compartir contigo información práctica y también las respuestas de Hacienda a diferentes consultas y dudas que han surgido sobre la inminente entrada en vigor del nuevo IVA, con el fin de ofrecerte todas las **claves prácticas del nuevo impuesto,** para que las tengas a mano en un solo sitio y puedas comprender un poco mejor la importante reforma que entra ahora en vigor.

En primer lugar, puedes ver un cuadro resumen que recoge **los tipos de IVA por cada producto y servicio antes y después de la reforma. Uno de los asuntos más destacados de la reforma es que hay determinados bienes y servicios que suben de tipo: desde el 4 por ciento** (material escolar) **y desde el 8 por ciento** (por ejemplo los servicios mixtos de hostelería y otros) **al tipo general nuevo del 21 por ciento**.

Relacionado con esto y para aclarar algunas importantes cuestiones sobre **qué tipos impositivos son aplicables**, el Ministerio de Hacienda ha emitido una resolución mediante la Dirección General de Tributos, cuyos temas más importantes son:

- ¿Qué se entiende por objetos que, por sus características, solo puedan utilizarse como material escolar? (Pasan del 4 al 21%)
- ¿Qué se entiende por flores y plantas ornamentales? (Pasan del 8 al 21%)
- ¿Cómo se definen a efectos de aplicación del tipo de IVA los servicios mixtos de hostelería? (Pasan del 8 al 21%)
- ¿Qué son servicios de peluquería a efectos del I.V.A.? (Pasan del 8 al 21%)
- ¿Cómo se definen los servicios prestados a personas físicas que practiquen el deporte o la educación física? (Pasan del 8 al 21%)
- Para aplicar correctamente el IVA que le corresponda, ¿qué son servicios prestados por intérpretes, artistas, directores y técnicos? (Pasan del 8 al 21%)
- ¿Qué se considera asistencia sanitaria, dental y curas termales que no estén exentos a efectos de la aplicación del nuevo IVA? (Pasan del 8 al 21%)
- ¿Qué tipo de IVA es aplicable a las entregas de viviendas?

Finalmente, para completar la visión general de conjunto y con efectos prácticos de la reforma, comparto contigo un documento en el que se recogen diferentes **asuntos relacionados con la gestión práctica del impuesto y en concreto relacionadas con el devengo del mismo** (es decir, el momento en el que el IVA es exigible), qué sucede cuando la factura se emite en fecha distinta al devengo del impuesto, qué ocurre





con los pagos anticipados realizados antes del 1 de septiembre y también con el IVA que se ha de aplicar en las operaciones con Administraciones Públicas.

Tanto si tienes una pyme como si eres un ciudadano que consume los bienes y servicios cuyo IVA cambia, espero que la información de este *post* te sirva para entender un poco mejor la reforma efectuada con la que desde ya vamos a convivir.

Infografía: ¿Cómo afecta la nueva política fiscal a tu pyme?



Como pyme, **los últimos cambios fiscales te afectarán**, en mayor o menor medida, pero lo harán. Para que puedas enterarte de los principales cambios que afectan a tu empresa hemos preparado esta infografía para que puedas estar informado de manera sencilla sobre los cambios que conlleva la reforma.

¿Cómo queda finalmente el IVA? ¿Qué pasa con la vivienda? ¿Y con el impuesto de sociedades? Aunque hemos tratado el tema en distintos posts de fiscalidad, no queríamos dejar pasar la oportunidad de presentarlo de una forma visual.



Este código QR carga la página **http://www.contunegocio.es/fiscalidad/infografia-como-afecta-la-nueva-politica-fiscal-a-tu-pyme** en el navegador.



¿CÓMO AFECTA LA NUEVA POLÍTICA FISCAL A LAS PYMES?

NUEVA POLÍTICA FISCAL

CONTEXTO

ESTRATEGIA DE POLÍTICA ECONÓMICA DEL GOBIERNO DE ESPAÑA PARA HACER FRENTE AL DÉFICIT

CONSOLIDACIÓN FISCAL

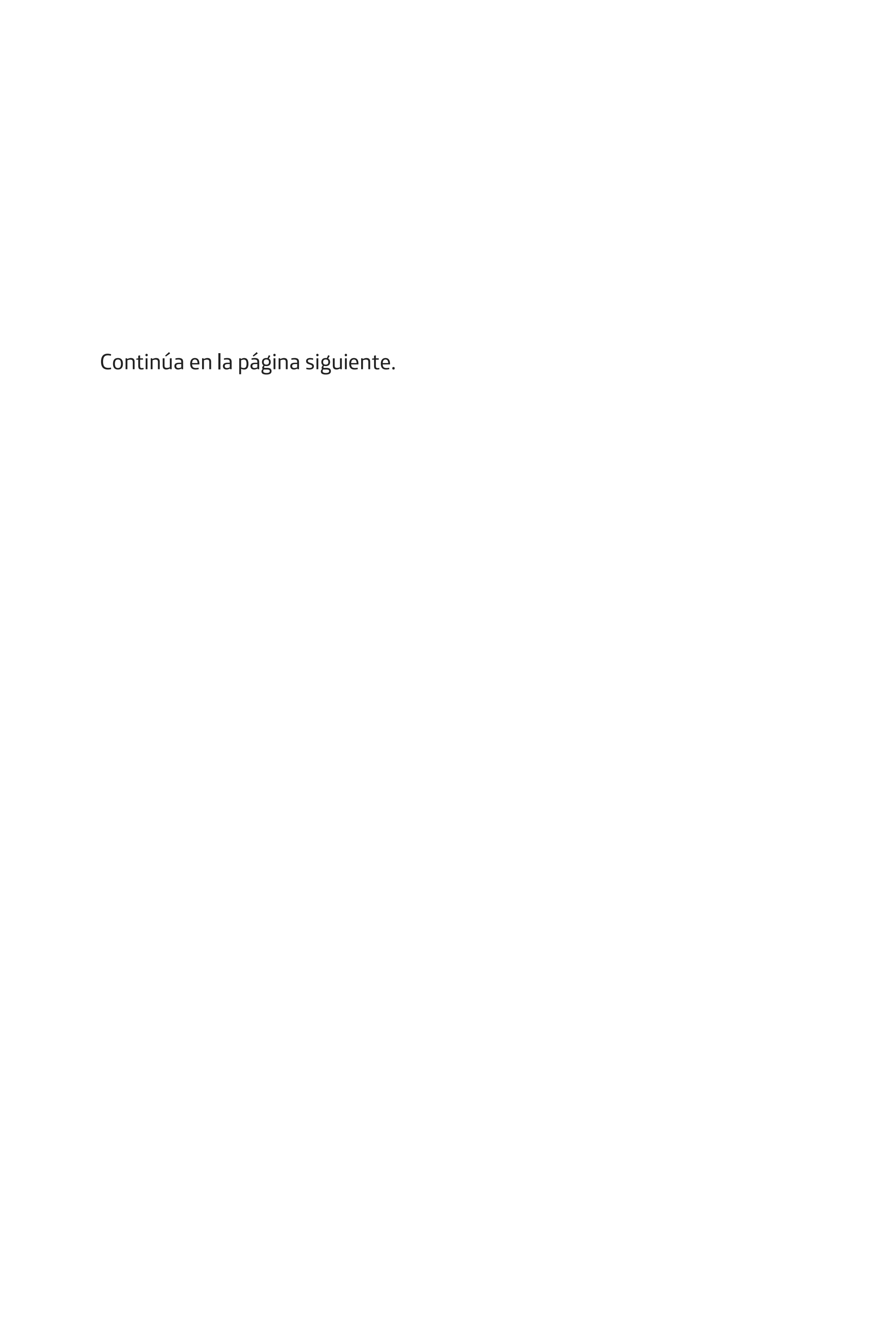
- Presupuesto: Profunda reducción del gasto de los Ministerios.
- Medidas excepcionales de carácter tributario para aumentar la recaudación.
- Lucha contra el fraude.

REFORMAS ESTRUCTURALES

- Ley de Estabilidad
- Reforma laboral
- Reforma financiera
- Reforma del sector público

$ % £ $ % € $ % £ ¢ % $





Continúa en la página siguiente.

7

Entrevistas y casos de éxito

Rosa Matías entrevista a los responsables de empresas como Starbucks, ING Direct e Ideas4all. Aunque no todas son pequeñas empresas, consideramos que desvelan algunas claves importantes para lograr el éxito, que son fácilmente aplicables a las pequeñas y medianas empresas.

Además, incluimos casos de pymes que han apostado por la innovación, la tecnología, las redes sociales, la gestión del talento... para fortalecerse y avanzar, y que pueden servir de espejo para emprender el camino hacia el crecimiento.

Beatriz Navarro, directora de marketing de Starbucks

Rosa Matías | @wellcomm



Licenciada en Ciencias de la Información por la Universidad Complutense de Madrid y Máster en Dirección Comercial y Marketing por el Instituto de Empresa, **Beatriz Navarro** cuenta con una dilatada trayectoria profesional en el ámbito del Marketing en empresas como Repsol, Auna o Springfield y algunas ONG como Unicef. Actualmente, ocupa la Dirección de Marketing para España y Portugal de Starbucks, empresa que cuenta ya con más de **17.000 locales abiertos en todo el mundo**, de ellos 75 en nuestro país. Casada y madre de tres hijos, vive a caballo entre Madrid y Sevilla y le encantan los deportes de riesgo como el paracaidismo y el submarinismo. Beatriz afirma que **las redes sociales son una gran plataforma para empresas, pero para añadir valor, no para vender**, y señala que miden su éxito en función del compromiso de sus *fans*. Sin embargo, el éxito en redes sociales sólo es parte del triunfo de Starbucks, que desde que se estableció en 2001 en España, ha cuidado hasta el extremo otros factores como la tienda, al *partner* (empleado) y al cliente.

¿Hasta qué punto es importante conocer el producto? ¿Es la clave de la estrategia de marketing?

Es imposible vender un producto, posicionarlo en el mercado, contar las bondades del mismo a tu cliente si no lo conoces. El producto hay que conocerlo extraordinariamente bien, saber **cuáles son sus debilidades para trabajar sobre ellas y cuáles son sus fortalezas para potenciarlas.**





En Starbucks, todos los lunes, en todos los países del mundo, se comienza la semana en las oficinas con una cata de café y cada semana le toca a una persona diferente hacerla. Esa persona decide qué café quiere que catemos, nos cuenta en profundidad cómo es ese café y todos aprendemos un poco más sobre nuestro producto principal. Además todas nuestras tiendas deben hacer catas de café semanales y seminario de café con sus clientes para compartir con ellos esa experiencia.

No hay una sola clave de la estrategia del marketing, sino una suma de muchas cosas: producto, precio, localización, medios y, cada vez más, experiencias.

Defiendes que cada vez más el marketing debe ser experiencial. ¿Cómo se llega al corazón del consumidor?

Al corazón del consumidor no se llega sólo con el producto, se llega creándole una experiencia que no se la dé nadie igual. Vivimos en un mundo de artículos de consumo donde todos los productos son iguales y donde **lo nuevo se copia en menos de 48 horas**, por lo que la pregunta es: ¿por qué un cliente está dispuesto a pagar más dinero por un producto que por otro? **¿Por qué alguien pagaría dos veces más por un café que por otro?** Cuando la calidad se da por entendida, lo único que diferencia a un producto de otro es la experiencia. Y esa experiencia es la que te hace llegar al corazón del cliente, la que consigue que pasen **de ser clientes a ser *fans* y automáticamente se conviertan en incondicionales de tu marca, en los principales embajadores**, en los que realmente te dirán lo que les gusta o no. Además, aprenderás mucho sobre lo que funciona y lo que no y sobre qué debes cambiar o reforzar. En definitiva son los que te harán crecer.



Starbucks ha sido pionera en el uso de redes sociales en su estrategia de marketing, sin embargo sostienes que las marcas no deben usarlas para vender sus productos. ¿Cómo se resuelve esa ecuación?

Para Starbucks las redes sociales significan **amigos, relaciones, compromiso y contenido**. Las usamos para conectar con nuestros clientes y añadir valor a la marca. Compartir y crear compromiso. El error más grave que puede cometer una empresa es usar las redes sociales para vender productos. **Los canales de *social media* no se han diseñado para vender, pero sí para escuchar y crear confianza. Éste ha sido nuestro objetivo desde el principio.**

Nosotros no las usamos para vender café. No medimos nuestro éxito en términos de ventas, lo medimos con el compromiso de nuestros *fans*, el ***engagement rate*** es lo más importante para nosotros. Además creemos que son un instrumento muy útil para todas las empresas, de cualquier sector y actividad, siempre que la empresa le dé la importancia que tiene, **cuide y dedique la atención que la red social requiere.**

> “Algunos datos relevantes: La página de Facebook de Starbucks España ha recibido la friolera de 366.109 “me gustas”. En Twitter cuentan con 43.850 seguidores y en Tuenti con más de 43.000.

Pero también tienen sus inconvenientes. Como en cualquier actividad, hay que establecer unas bases y unos compromisos iniciales, y con las redes sociales estás expuesto a recibir cualquier tipo de comentario, **pero lo importante es reaccionar a tiempo y aprender**. Nos ayuda mucho a conocer los gustos y preferencias de nuestros clientes y **ver la rapidez con la que pueden cambiar**. Una de las partes más importantes de nuestro trabajo en las redes sociales es la **monitorización**, es decir,



escuchar a nuestros clientes. Los usuarios son muy verbales y, si tienen una opinión, es muy posible que la compartan en las redes. Vemos todos los posts, tuits y comentarios de nuestros clientes y los **tenemos en cuenta en todos los niveles de la empresa, tanto en marketing como en operaciones, atención al cliente, etc.**

¿Qué aspectos del liderazgo crees que tienen más valor en este momento? ¿Qué habilidades y competencias valoras más en tu equipo?

Los líderes de hoy en día deben **motivar, inspirar, convencer desde el corazón y no desde el "porque yo lo mando"** implantado todavía en algunas compañías. Además el trabajo debe ser siempre *cross funtional*, es decir, todas las áreas deben trabajar conjuntamente con un mismo objetivo**, los proyectos deben ser de todos y no de un área.** Si todos juntos "abrazamos" un proyecto, seguro que sale adelante; si el proyecto es de un departamento y debe convencer a los otros ya nace mal, y para eso es fundamental que la comunicación sea transparente entre áreas, donde todo el mundo puede dar *feedback* sin herir susceptibilidades y sin personalizar. En Starbucks se utilizan de manera habitual los *skip levels*, donde el nivel inferior puede dar *feedback* al nivel superior, que está por encima de su jefe directo para que la comunicación sea fluida y no se vea influenciada.

En mi equipo valoro mucho que sean complementarios a mí, que resten las debilidades que yo tengo**, un buen líder debe rodearse de gente mejor que él,** porque eso no le hará más débil sino todo lo contrario (a pesar de que la gente crea que es al revés). Rodéate del mejor equipo y tú como líder crecerás. Y sobre todo **da oportunidades a aquél que posea talento**.

¿Qué consejos ofrecerías a los actuales gestores de empresas pequeñas y medianas que ven el futuro con cierta incertidumbre?

Creo que en los tiempos en los que nos está tocando vivir, en entornos completamente cambiantes casi cada día, los gestores **no pueden limitarse a jugar sobre seguro**. Su mentalidad tiene que ser, necesariamente, la de **asumir riesgos**. Deben ser **curiosos y valientes, confiar siempre en ellos mismos y luchar por sus ideas.** Además creo que la innovación debe ser siempre una parte imprescindible de la compañía, así como empezar a revisar cuál es su diferencial frente a la competencia, y si no tienen ninguna, empezar a crearla. **Hay que intentar adelantarse al futuro para ganarlo a largo plazo**.



Carina Szpilka, directora general de ING DIRECT España

Rosa Matías | @wellcomm



Segunda entrega de la serie de entrevistas con mujeres líderes en proyectos de base tecnológica para aprender (o desaprender, según se mire) sobre gestión, personas, talento y estrategia. A pesar de su apellido de ascendencia polaca, **Carina Szpilka** es española, nacida en 1968 y desde septiembre de 2010 directora general de ING DIRECT España, asumiendo la máxima responsabilidad sobre el banco tras doce años de trabajo en la entidad y siendo una de las pocas mujeres al frente de una entidad financiera en nuestro país.

Si preguntamos a Internet por Carina, Google nos traslada una imagen muy relacionada con las redes sociales, con un perfil claro y sencillo en Linkedin, un buen número de fotos suyas y su cuenta en Twitter con más de 4.300 seguidores. Desde ahí actúa como una auténtica embajadora de la marca en redes sociales y ha llegado a elaborar una teoría muy interesante sobre el nuevo liderazgo 2.0 basado en las 5 Cs.

Las pymes representan un sector extenso y económicamente importante en España. Aún así tienen enormes dificultades para acceder a productos y servicios financieros. ¿Es la Cuenta NARANJA suficiente para atender las necesidades financieras de estas empresas?

No, por eso desde ING DIRECT hemos evolucionado para cubrir las necesidades de nuestros clientes lanzando al mercado productos que han sido y son un referente en nuestro país como es la Cuenta NARANJA.



Pero además hemos incorporado otros como la Cuenta SIN NÓMINA, una **cuenta corriente fácil de utilizar, que está dirigida a autónomos y a aquellas personas que no pueden traer su nómina a ING DIRECT, pero que tienen ingresos recurrentes.**

Y no nos quedamos ahí. Desde el banco estamos trabajando en el desarrollo de una **oferta más amplia y completa para este colectivo, porque queremos estudiar muy bien qué es lo que podemos aportarles que le sea verdaderamente relevante**. Está claro que los autónomos y las pymes tienen que jugar un papel muy importante para que España salga de la situación actual. Y en ese contexto, si desde ING DIRECT podemos ayudar y ofrecer productos y servicios, que les permitan obtener más por su dinero y que les faciliten el día a día con una operativa sencilla, nos sentimos "obligados" a hacerlo.

Es conocida la presencia activa de Carina en Twitter, pero ¿qué lugar ocupan las redes sociales en la estrategia de negocio de ING?

Creo que las redes sociales no son una moda, sino que son un fenómeno que ha llegado con mucha fuerza y que se desarrollará y evolucionará con el tiempo. En el **banco entendemos nuestra presencia en las redes sociales como parte de nuestra estrategia corporativa y de negocio.**

Para nosotros son un canal más a través del cual conseguimos un **nuevo nivel de relación con los clientes.** Nos sirven principalmente para escucharles, para conocer qué les interesa y qué les preocupa, de qué hablan con otros usuarios, resolver sus dudas, informarles... en definitiva, **son un termómetro excepcional para descubrir las necesidades de la gente.**

Nuestra presencia en las redes sociales es coherente y consistente con nuestro mensaje. Somos una marca volcada en el cliente, y lo demostramos. Y además **yo quiero dar ejemplo e influir en toda esta**





organización para que de verdad el cliente sea lo más importante. Mi compromiso personal sin duda aporta credibilidad. Además, esta experiencia es para mí y para toda la organización un gran aprendizaje.

"Desaprender" ha sido uno de los *claims* más utilizados en las últimas campañas publicitarias. Desde su posición de liderazgo, ¿cuántas cosas ha tenido que desaprender para llegar a liderar un banco como ING?

Lo cierto es que yo iba para médico, pero el día que hacía la inscripción, me imaginé en un hospital una noche de sábado y decidí cambiar de carrera en el último momento. "Desaprendí", me planteé mi futuro con una nueva perspectiva y opté por hacer algo más generalista y desde entonces siempre he trabajado en banca.

Comencé mi carrera profesional en el Banco Santander y luego trabajé en Argentaria. En ambos sitios aprendí muchísimo, de hecho allí empecé en el mundo de canales alternativos.

Luego llegué a ING DIRECT, fue una decisión valiente, era una aventura, porque había que construir el banco desde cero pero me enganchó desde el primer momento. No queríamos un banco cualquiera, así que continué desaprendiendo para llegar a lo que quieren nuestros clientes. Estar vinculada a este banco **no es sólo un trabajo, sino que es un proyecto en el que realmente creo.**

Mi etapa en París fue también una parte de mi "desaprendizaje" para volver a aprender. Llegué a una cultura distinta y tuve que aprender a trabajar en un nuevo entorno, especialmente complejo.

Allí desaprendí a mandar, que es lo relativamente fácil, para aprender a liderar, que es lo difícil. Que la gente te siga por convencimiento y que hagan las cosas porque creen en ellas, no porque tú se lo estás mandando es todo un reto.



¿Qué aspectos del liderazgo crees que tienen más valor en este momento?

El papel del líder es motivar, ilusionar, hacer a los empleados partícipes de la compañía. Además, creo que el liderazgo empresarial debe ser inspiracional, uniendo a los equipos no por la mera producción de bienes y servicios, sino entendiendo cuáles son los auténticos valores de la empresa, su auténtica razón de ser y las necesidades de los clientes que se quieren satisfacer o cubrir.

Por todo ello, los **aspectos del liderazgo que tienen más valor hoy día son la comunicación, la cercanía, la cooperación, la complementariedad y la confianza. Es lo que llamamos las 5 Cs del nuevo liderazgo, del liderazgo 2.0.**

La **comunicación** es como el aglutinador de que toda la organización vaya alineada hacia una misma meta. El mundo digital facilita mucho esta comunicación, porque antes para transmitir tu mensaje tenías que hacer no sé cuantos viajes; ahora grabas un vídeo, lo publicas en tu intranet y ya toda tu organización sabe perfectamente qué quieres decir, a qué te estás refiriendo y cuáles son los objetivos del banco. Es muy importante que todo el mundo entienda cuál es su papel, cuál es su valor y cuál es el propósito por el cual trabaja.

Pero para que la comunicación sea creíble hemos de ser genuinos, auténticos. Y es aquí donde entra en juego la “c” de **cercanía**. La gente tiene que saber que no es una pose que estás usando para un vídeo, sino que eres así. De hecho, uno de los valores de esta casa es la accesibilidad y en la oficina los despachos son todos de cristal, porque nos gusta la transparencia. Y no puede existir cercanía sin **cooperación**. Esto significa que tenemos que trabajar todos para el cliente, no vale con que lo haga uno; tenemos que estar todos naturalmente unidos alrededor de esos procesos de clientes.



Además debemos **complementarnos**. Estoy convencida de que un buen líder debe rodearse de gente que le complemente en aspectos que no son su fuerte. Así, la compañía contará con todas las cualidades necesarias para alcanzar sus metas.

Pero nada de lo anterior sería posible sin la **confianza**, un aspecto fundamental si crees en este nuevo estilo de liderazgo en el que tú ya no dices lo que se tiene que hacer, sino que eres un facilitador. Tienes que confiar en tu equipo, le tienes que dejar el terreno. Y sin confianza eso no ocurre. El resultado es el **compromiso**: gente absolutamente comprometida con su trabajo, con la organización y con los clientes a los que va a servir.

¿Qué consejos, en base a tu experiencia, ofrecerías a los actuales gestores de empresas pequeñas y medianas que ven el futuro con cierta incertidumbre?

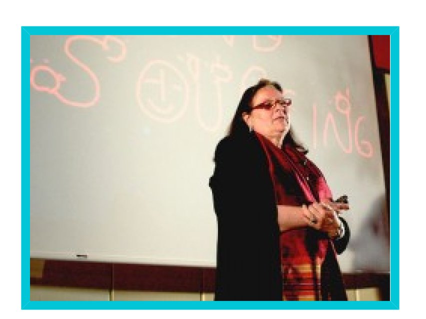
Actualmente nos encontramos en un nuevo escenario, un nuevo entorno en el que todos tenemos **que aprender a trabajar de forma diferente** y en el que todos, gestores de pequeñas, medianas o grandes empresas, tenemos mucha responsabilidad en hacer que miremos al futuro con optimismo. Estoy segura de que, a pesar de la coyuntura actual, saldremos fortalecidos por la propia forma de ser que tenemos los españoles, ya que contamos con un **espíritu creativo y emprendedor muy fuerte que nos puede ayudar mucho a la hora de darle la vuelta a la situación.** Es fundamental que empecemos **a pensar en positivo** cuanto antes y a enfrentarnos a las situaciones concretas, **dejar de hablar de crisis y convertir los problemas en oportunidades, impulsando así el crecimiento de nuestro país**.

Y en este sentido, los pequeños y medianos empresarios, así como los emprendedores tienen que jugar un papel muy importante para que España salga de la situación actual.



Ana María Llopis, consejera delegada de Ideas4All

Rosa Matías | @wellcomm



Iniciamos con Ana María Llopis una serie de entrevistas a **líderes de proyectos innovadores de base tecnológica** que operan en España y que nos pueden ofrecer **análisis, claves e ideas** sobre los elementos esenciales en la gestión empresarial en tiempos de incertidumbre.

Ana María es una destacada emprendedora *online*: fue CEO y fundadora de Openbank, que en el momento de su lanzamiento fue el primer banco de Internet en España y el segundo de Europa. Fue presidenta de Viaplus y Razona, así como vicepresidenta ejecutiva en Indra, la primera empresa española en consultoría de IT y desarrollo. En la actualidad, Ana María Llopis es presidenta no ejecutiva de DÍA y consejera no ejecutiva e independiente de Société Généràl y Service Point. Es doctora en Ingeniería de Materiales por la Universidad de Berkeley California y estudió Físicas y Matemáticas en Maryland University.

Ideas4all es una red social vertical en torno al mundo de las ideas, con contenidos generados por los usuarios, que ofrece una nueva forma de compartir ideas e innovación. Este proyecto comenzó su andadura en julio de 2008. En principio, el modelo de negocio está basado en que existe un mercado potencial de 250 millones de personas que pueden compartir sus ideas, y ello puede monetizarse a través de patrocinios y venta de publicidad.



¿Crees que las empresas en España están preparadas para incorporar la innovación como un factor clave de la estrategia empresarial?

Definitivamente sí, aunque se trata de un factor relativamente reciente en el panorama empresarial de nuestro país. Como consecuencia de la coyuntura económica **se necesitan más ideas y más innovación** y hasta hay departamentos específicos de innovación abierta, lo que no ocurría hace tres años. En este momento, además de los departamentos tradicionales de I+D, muchas empresas ya han creado su departamento de innovación. Incluso ya las hay que disponen de redes sociales internas, de ideas e innovación abierta, con las que hacen que el mejor *know-how* de los empleados fluya transversalmente en la empresa. Sólo les falta dar el salto a sus clientes y usuarios.

Se dice que destacamos por nuestra creatividad, aunque nuestra asignatura pendiente como país sigue siendo la innovación. ¿Tenemos motivos para sentirnos acomplejados en materia de innovación?

¿Acomplejados? En absoluto. Estamos preparados y empezando a dar el salto. Es cuestión de esfuerzo para situarnos en el grupo de los países líderes. En España siempre nos pasa lo mismo: tardamos en incorporarnos a las corrientes pero, cuando lo hacemos, enseguida nos situamos a la cabeza**. España es un país innovador reconocido en muchos campos y pionero** en sectores específicos como por ejemplo en banca, genética, turismo, energía, renovables, aeronáutica y muchos más.

¿Qué tipo de profesionales necesitan las empresas de base tecnológica? ¿Existe un mercado laboral apropiado para afrontar estas necesidades?

Dada la vida media de las empresas – que se ha reducido significativamente a menos de quince años en los últimos veinte – los nuevos entornos económicos provocados por la crisis, el marco laboral y organizativo – que necesitan una metamorfosis, ya que no tendrán que ver con lo que hemos vivido-, habrá que adaptarse a las nuevas



necesidades: una **actitud emprendedora, rabiosa, generalizada, y mucha pasión** para llevar nuevas ideas adelante. Nuestro mercado laboral nos proporciona profesionales perfectamente preparados, especialmente en ingenierías y nuevas tecnologías, y **la generación más joven viene mejor preparada para el emprendimiento.** Probablemente, los jóvenes vienen con más ganas de emprender que generaciones anteriores, frente a lo que se pueda pensar, necesitan el **empujón del apoyo económico y de gestión inicial**.

Sí creo que nuestras escuelas y universidades tienen que realizar un mayor esfuerzo en la preparación de emprendedores. Sobre la pasión, es más una característica de la personalidad de cada uno, pero hay que potenciarla, junto al **fomento de la cultura del trabajo y del esfuerzo**. Creo que es un reto de todos los países occidentales, y no sólo de España, que se ha relajado un poco en los últimos tiempos.

Sobre la situación del mercado laboral, son **las empresas las que deben quitarse los complejos, apostar por las personas y ponerse objetivos ambiciosos**, tanto si se emprende desde España como si se hace desde Silicon Valley.

Entiendo que en España y en el mundo habrá oportunidades en nuevas carreras, análisis de grandes bases de datos, tecnologías 3D... Decía *The Economist* que estamos frente a una **nueva revolución industrial** donde la fabricación se hará en los garajes de los jóvenes y no tan jóvenes con nuevas imprentas/fábricas en tres dimensiones; con nuevos materiales, con la nanotecnología, donde la **colaboración participativa en redes sociales**, en el trabajo, la deslocalización, las miles de aplicaciones para móviles con tratamiento inteligente de datos, ocio, información social y el diseño mandarán. Tenemos que ponernos a ello. Siempre hemos podido con los cambios y ahora lo necesitamos mucho más.



¿Cuáles son las claves de éxito de la pyme tecnológica?

Que tenga una **visión muy clara de lo que persigue** y, por supuesto, algo más importante: un **buen equipo**. Con visión y la gente adecuada, lo siguiente es el **enfoque en el producto**. Hacer pivotar la empresa en torno a un **producto o servicio excelente e innovador**. Y lo principal: que se pueda vender, que tenga un mercado dispuesto a pagar por ese producto o servicio. Es la única manera de competir con éxito. Adicionalmente, si queremos ser globales, se necesitará un apoyo financiero y un soporte a la exportación. Y en el día a día, compaginar un adecuado control de los procesos con la creación de un ambiente que motive y estimule, donde la gente trabaje a gusto. Porque ya se sabe: "At the end of the day, it's all about people".

¿Qué habilidades son necesarias para que el equipo funcione a la perfección? ¿Qué aspectos del liderazgo crees que tienen más valor en este momento?

Yo creo que el liderazgo más importante es **el liderazgo con el ejemplo** y el trabajo, siempre hacer las cosas lo mejor que uno puede. La autoridad empieza por la exigencia a uno mismo. Que seas para tus empleados **una referencia, no sólo profesional, sino también humana.** Hay empresas que tienen éxito ejerciendo el consenso, y otras empresas lo logran con una dirección que puede ser muy dictatorial. El caso es que hay fracasos en ambos modelos. A mí no me gusta ninguno de estos dos modelos tan extremos. Yo apuesto más por una **dirección de consenso en la que no duela en prendas tener que tomar decisiones.** También les digo a los jóvenes: no te compares con los demás, compárate contigo mismo y honestamente pregúntate si lo puedes hacer mejor. Y éste es el reto de cada miembro del equipo. El líder además tiene el reto de **inspirar, apasionar y conseguir que cada persona encuentre su 'elemento',** como dice Robinson. Así todos darán lo mejor de sí mismos y serán más felices.

¿Qué consejos, en base a tu experiencia, ofrecerías a los actuales gestores de empresas pequeñas y medianas que ven el futuro con cierta incertidumbre?

Que eviten pensar en términos de crisis y miren a sus proyectos con vistas al medio y largo plazo; que intenten encontrar **nichos de mercado para sus productos dentro y fuera de España**; que establezcan **relaciones de confianza** (la confianza a veces es más importante que el precio) y que se posicionen para estar ahí cuando esta etapa de incertidumbre pase. Y que apuesten por **soluciones creativas e innovadoras**. En el corto plazo, trabajar y trabajar.



El Señor Martín, la pescadería que ha aprendido de las grandes marcas

Fernando Barrenechea | @FBarrenecheaf



¿Puede tener algo en común una pescadería con algunas de las compañías y marcas más importantes del mundo, como Apple o Starbucks? La respuesta ha de buscarse en el caso de **El Señor Martín,** una pescadería que nació en un mercado tradicional madrileño, que suma bajo una misma marca varios conceptos: tienda, puesto en un mercado, *boutique* y *show cooking*; todo ello con el objetivo de crear un espacio novedoso y diferente para los amantes del pescado, en el que **incorporar la experiencia de compra y consumo**, junto con la cultura gastronómica en torno a la materia prima.

El primer elemento en común es **haber detectado una oportunidad y la "creación" de un segmento de mercado**. Los productos de Apple, por ejemplo, cubren la necesidad de movilidad, y la combinan con diseño y diferenciación. El Señor Martín, en un segmento tradicional como el de la pescadería, observó que este sector en los últimos años no había evolucionado al mismo ritmo que una parte de la sociedad, que **demandaba no sólo un producto de calidad, sino también una experiencia en torno a este producto**. Al mismo tiempo, se planteó la necesidad de crear una marca, con un posicionamiento muy claro: "la pescadería de la gente a la que le encanta el pescado", que sirviera también de sello de calidad en un sector donde la calidad reside en la credibilidad del pescadero.



Starbucks o Apple crearon un concepto y productos que los han posicionado como líderes en sectores hasta entonces indiferenciados; la apuesta de El Señor Martín es seguir esa misma senda.

El segundo aspecto es la innovación. Sin lugar a dudas, uno de los puntos fuertes de estas compañías es la innovación en sectores competitivos. Citando a Peter Drucker: "**Toda empresa debe tener la capacidad de innovación como una de sus dos competencias básicas**", la otra es la comercialización. Todas estas empresas han desarrollado un posicionamiento y productos que seducen a la fantasía del consumidor al proporcionar valores diferentes. Así, el Señor Martín ha incorporado la innovación en un punto de venta tradicional, que se presenta como una *boutique* y aporta experiencias al consumidor. Ha integrado elementos innovadores que van desde el etiquetado -que incluye la historia de la pieza, su origen, una detallada garantía sobre su trazabilidad, su información nutricional y una receta presentada en términos de beneficio final-, hasta un *software* de gestión, que permite controlar el ciclo de vida del producto para que éste llegue al consumidor con las máximas garantías de calidad.

El tercer aspecto está relacionado con un **posicionamiento claro y transparente que los relaciona de una manera directa con sus consumidores**. En este caso, han creado una marca fuerte y emocional ofreciendo experiencias valoradas por ellos. Así, por ejemplo, la pescadería posee un programa único de fidelización, incorporado en las balanzas interactivas, que le permite conocer los gustos de cada cliente para ayudarle a encontrar nuevas sensaciones. Este posicionamiento viene reforzado por un fuerte concepto visual que va desde su imagen gráfica y comunicación hasta el diseño innovador de los espacios o la presentación del producto.

El siguiente factor se encuentra en las estrategias de comunicación y la manera en que se dirigen a sus mercados. Todas estas compañías multinacionales han sabido encontrar el **contexto adecuado para el lanzamiento de sus campañas, la comunicación y la diferenciación**

de sus productos. Al igual que los establecimientos de Starbucks o los de Apple son la mejor carta de presentación y elemento clave en su estrategia de marketing, los puestos en los mercados y lo que gira en torno a ellos son diferenciales en la propuesta de El Señor Martín. Así, la propia experiencia de compra en la que incorporan la "formación" a sus clientes sobre los productos del mar a través del etiquetado, el programa de fidelización o la organización de reuniones monográficas con cocineros convierten el paso por sus establecimientos en una experiencia. Una experiencia que al igual que los "apasionados" de Apple o Starbucks transmiten y prescriben, convirtiéndose en los mejores embajadores de este concepto.

Otro elemento diferencial con respecto a otros establecimientos tradicionales es su **activa política de comunicación *online* y *offline*, para lograr la vinculación con sus clientes**. Así por ejemplo, esta pescadería, en tiempos de crisis como los actuales, propone a sus clientes que se den "un homenaje en casa", a través de propuestas como: "besugo al horno para los suegros más exigentes o el mejor marisco para una cena en pareja", y evitar así que los amantes de la buena gastronomía tengan que renunciar a los placeres del paladar.

El último aspecto tiene que ver con el **enfoque emprendedor y la cultura**. Todas las empresas citadas incorporan valores culturales que las hacen diferentes de otras organizaciones. La marca y la existencia de un posicionamiento definido y claro, por la que apuesta esta pescadería, así como el esfuerzo constante por innovar y trabajar la diferenciación en todos los campos de la organización son sus principales activos. En este caso, junto con la apuesta por la gastronomía, la calidad y la innovación, otro elemento diferencial es la apuesta por la sostenibilidad.

El caso aquí expuesto presenta varias pistas para el futuro de las pymes: **esforzarse en innovar y "revolucionar" mercados tradicionales, ofrecer experiencias que valoren los clientes y profundizar en el desarrollo de la marca y la comunicación** como elementos diferenciadores.



La importancia de la marca en una pyme: el caso Pocoyó

Fernando Barrenechea | @FBarrenecheaf



Indudablemente, no puedo ser objetivo al hablar del que ha sido mi proyecto profesional durante años: Zinkia. No olvidemos que, a pesar de su gran exposición en medios, enorme presencia internacional y de cotizar en el Mercado Alternativo Bursátil (MAB) no deja de ser una pyme española de éxito, en gran parte gracias a su marca Pocoyó.

Pocoyó nació hace más de seis años con vocación universal. Aunque hoy ya podríamos decir que ha ascendido a la categoría de *clásico*, todos los días se sigue trabajando para hacerla más universal. Se trabaja en mantener la fortaleza de la marca, sus valores, su identidad, su imagen y la calidad de los productos. Estos atributos, junto con un modelo de negocio escalable, innovación e imaginación, permiten potenciar el proceso de crecimiento e internacionalización de la compañía.

El éxito de la marca Pocoyó viene soportado en gran parte por el carácter emprendedor y sin complejos de la compañía. Algo que se hizo patente cuando se apostó por el desarrollo de la serie con un objetivo claro por parte de los creadores: **tener la oportunidad de formar parte de los recuerdos de sus hijos**. Hoy ese carácter emprendedor e innovador aplicado a la marca está asociado a la búsqueda de oportunidades, la asunción de riesgos y la existencia de una organización con una serie de valores alineados.

Uno de los grandes aciertos en el desarrollo de la marca Pocoyo, fue **apostar desde el principio por el mercado exterior**: toda la serie se creó pensando en un consumidor mundial. Esto ha hecho posible que, desde su estreno en la televisión británica en 2005, la serie haya viajado por más de 120 países (Filipinas, Indonesia, Argentina, Croacia o Estados Unidos, entre otros muchos).

La serie, a pesar de su calidad técnica, no es la protagonista del negocio. Sí la pieza angular en la estrategia de creación de una marca que se traduce en los más de 2.000 productos licenciados en todo el mundo. La ambición de hacer algo en el campo audiovisual infantil acabó convirtiéndose en la herramienta para la creación de una marca a escala mundial, con una estrategia desarrollada en tres niveles:

1	**Desarrollo y diversificación del catálogo audiovisual** con tres objetivos: **actualizar, dar visibilidad y asegurar larga vida a la marca**. Se han lanzado desde la propia serie y especiales para televisión a CDs,videojuegos o aplicaciones para *smartphones*.
2	**Asegurar la mayor y mejor presencia de la marca a través de una estrategia 360º**: emisión de la serie en televisión en abierto y salto posterior a otras plataformas. Se genera **notoriedad**, que se traduce en mayores **ventas** de producto licenciado. Además, el fuerte crecimiento de los medios sociales ha permitido llegar de manera rápida a todo el mundo a un coste reducido, facilitando la construcción de una relación y una asociación con la marca y, en última instancia, logrando la fidelidad hacia la misma.
3	El tercer nivel entraría en el terreno más tradicional, con **acciones de lo más variadas en el entorno *offline* y acciones de *cross marketing* con socios globales**. Especial atención desde el punto de vista de Zinkia tiene la asociación de Pocoyó con diversas entidades sin ánimo de lucro.

Pero, sin lugar a dudas, el mejor marketing de marca lo realizan día a día los *fans* convirtiéndose en embajadores, transformando a Pocoyó en todo un fenómeno social. Contar con ellos, siendo como es una mediana empresa, les permite competir con *las grandes* de una manera distinta.

Pocoyó es un proyecto colaborativo y participativo. Impulsado por personas. Se ha traducido en una cultura con una fuerte orientación emprendedora, en un entorno corporativo que promueve y da cobertura a las nuevas ideas, la experimentación y los procesos creativos.

Ésta sin duda es una de las claves del éxito y también constituye uno de los retos que tiene por delante: **mantener el éxito de la marca y continuar en su senda de crecimiento sin renunciar a los valores con los que nació Pocoyó.**

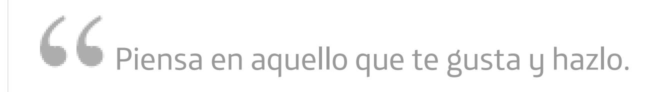
Yorokobu: tres lecciones de innovación y diseño

Juan Luis Manfredi | @juanmanfredi



A menudo escuchamos que no hay oportunidades en las industrias maduras. Que según las matrices típicas del ciclo de vida de los productos, hay que huir de aquellos sectores o actividades económicas que están en el proceso final de madurez y camino del declive porque las ventas se ralentizan, los costes se disparan y los competidores ofrecen otros servicios de mayor calidad o más baratos. Una de estas industrias es, sin duda, el **periodismo profesional, que se enfrenta a su mayor crisis desde 1850.**

Si todos los condicionantes externos son negativos, entonces, ¿por qué cuatro personas se lanzan a crear una pyme para la edición de contenidos periodísticos en septiembre de 2009? Mar Abad, socia fundadora y redactora jefa de Yorokobu, lo tiene claro: "**Siempre hay oportunidades. En el mercado editorial no existía la revista que yo quería leer, una revista que hablara de innovación, de creatividad, de proyectos y de emprendedores. Esa es la revista que hacemos**".



En efecto, cuando uno hojea la revista, descubre enseguida un estilo cuidado, textos de calidad, un trabajo fino y, sobre todo, algo diferente. Mar lo explica muy bien: "**los diarios se copian los unos a los otros.**



Nosotros ofrecemos otras historias, historias inéditas e inspiradoras. Buscamos las buenas ideas y no necesariamente las más populares“.

En realidad, sería un caso de manual para ilustrar la estrategia innovadora del océano azul. Son los espacios no saturados del mercado: hay numerosas publicaciones periodísticas, pero ninguna que aúne periodismo de alta calidad, diseño excelente y un público lector claramente definido. Por eso son innovadores.

Se trata de una historia de éxito muy interesante y que muestra a los emprendedores un camino que pueden seguir. Empezaron escribiendo, como tarjeta de presentación, un blog de tendencias, marketing, publicidad y diseño. **Esa es la primera lección**: las tecnologías, sobre todo los gestores de contenidos y las redes sociales, simplifican los procesos de la puesta en marcha de una idea. **“Todos menos la burocracia y el papeleo para montar la empresa”**, ironiza Mar. Cuando se tiene una idea, hay que mostrarla y compartirla. El blog es un buen punto de partida porque es flexible, de fácil lectura y permite la rápida identificación de los autores del proyecto.

En efecto, en menos de dos meses contaban con una identidad fuerte y reconocible. No todo es sencillo: **“por supuesto nos costó convencer a los anunciantes y hacerles ver que éramos un producto diferente. Con la mengua en los presupuestos, hay que demostrar desde el primer día que estás a la altura”**. Dos años después, el proyecto ya es rentable.

El blog refuerza tu identidad corporativa y puede demostrar el alcance de tus ideas. Además, como explica Mar, **“no somos solo un medio. Escuchamos lo que pide el público y creamos comunidad”.** La estrategia pasa también por apoyar la publicación con las redes sociales y con la marca personal de cada colaborador. Muchos firman los textos con su usuario de Twitter y se preocupan de mover sus propios textos.





Con estos cimientos crearon la revista, cuyo primer número salió en noviembre de 2009. Por el nombre le han preguntado decenas de veces: **“Nos fuimos hasta Japón para traernos una palabra que significa “estar feliz”. Queremos poner el foco en las cosas positivas. Que nos inspire”**.

Al principio comenzaron con una tirada mensual de 4.000 ejemplares, una cifra considerable en un mercado maduro y competitivo como las revistas. Dos años después, y con las cifras auditadas por la OJD, ya alcanzan las 30.000 copias. Están en toda España y en los aviones de Vueling. **Es la segunda lección: hay que buscar nuevas fórmulas, lo que incluye buscar socios diferentes y extender tu actividad a otras líneas de negocio**. Yorokobu es una revista, pero también es la razón por la cual empresas como BBVA, Riu Hoteles, la cervecera Moritz o Turespaña se han interesado por sus propuestas creativas. Ahora hace también contenidos para marcas, carteles publicitarios, información para blogs corporativos, campañas de publicidad integrada y proyectos de comunicación visual.

La innovación consiste en diversificar desde el comienzo y no esperar a que las cosas vayan bien. “**Desde el inicio hemos estado abiertos a nuevos proyectos, aunque no estuvieran directamente relacionados con nuestra actividad principal**“, explica Mar. Yorokobu es la referencia, pero también producen contenidos para terceros.

La tercera idea es la más compleja: Yorokobu es una empresa red. Son ocho empleados en plantilla y una extensa red de colaboradores. “**Contamos con un equipo de entre 40 y 50 colaboradores, periodistas, ilustradores, fotógrafos y diseñadores. Cada número es único**“. La flexibilidad se lleva al extremo. Cuentan con una oficina que, como las empresas legendarias, era un antiguo garaje. **“La oficina no es el único espacio de trabajo. Quedamos en bares o en casa de uno u otro, porque creemos en la libre disposición del tiempo, en la orientación al resultado y en la conciliación familiar”.**



Con este modelo de organización también reducen costes fijos y eliminan problemas de espacio. La lección consiste en que no podemos empezar por una oficina, sino por una buena idea. Los costes y la inversión tienen que dedicarse al corazón del negocio, sobre todo al principio. El resto vendrá después.

En síntesis, todos los mercados nos pueden parecer saturados, pero hay que intentarlo. Mar Abad solo se atreve a darnos un consejo: **"piensa en aquello que te gusta y hazlo"**. Hay que animarse y, por eso mismo, publican numerosas historias positivas, inspiradoras y generadoras de oportunidades. ¡A inspirarse!



Autores



Raúl Alonso

http://www.tormo.com

Más de dos décadas como periodista especializado le han convertido en un cronista singular de la empresa española en los últimos años. Experto en distribución comercial, su grabadora ha tomado nota de los sueños, reflexiones y logros de cientos de empresarios. Unas conversaciones que en los últimos años han quedado impresas en las revistas 'Franquicias Hoy' y 'FRQ', de las que es redactor jefe.

De Raúl Alonso en este libro

El escaparate: 11 segundos para vender

Antes de franquiciarte, conoce las reglas



Fernando Aparicio

Director de la unidad de Social Commerce de Amvos Consulting: área que se encarga de proyectos de definición e implantación de proyectos de Ecommerce, Medios de Pago y Social Media. Es Profesor de Sistemas de Información del IE Business School desde el año 2000, formador en Comercio Electrónico en la Cámara de Comercio e Industria de Madrid y fue Director General de PayPal Spain.

De Fernando Aparicio en este libro

Pasos para la definición de la estrategia de Comercio Electrónico (I)

Pasos para la definición de la estrategia de Comercio Electrónico (II)





David Ballester

http://dostardes.wordpress.com

David Ballester es un economista curioso y divulgador 2.0 de contenidos y novedades económicas y de gestión empresarial. Me gusta compartir contenidos económicos y enriquecerme con vuestras aportaciones. Promoviendo y compartiendo #econotweets en Twitter. Gestión económica, fiscal y contable de empresas.

De David Ballester en este libro

20 recursos útiles para tu negocio

Todas las claves prácticas del nuevo IVA



Fernando Barrenechea

Cuenta con más de 15 años de experiencia en dirección en distintos sectores (financiero, entretenimiento, consultoría de negocio, internet y servicios de marketing) ocupando puestos de responsabilidad en multinacionales y PYMES españolas. Es Licenciado en C. Económicas y Empresariales por la UAM, Certificate in Journalism por la Universidad de Nueva York, Marketing Management Diploma por LSE, Executive MBA por IE y PDD por IESE.

De Fernando Barrenechea en este libro

El Señor Martín, la pescadería que aprendió de las grandes marcas

La importancia de la marca en una pyme: el caso Pocoyó





Bartolomé Borrego

http://www.procedimientostelematicos.com

Bartolomé Borrego es economista, Master TIC y Vocal Responsable de la División de Nuevas Tecnologías en la A.E.A.T. Especialista en Tributación, Administración Electrónica, Protección de Datos y Aduanas. Tiene una amplia actividad como docente, autor de libros, articulista, *blogger* y mantiene una presencia activa en las redes sociales.

De Bartolomé Borrego en este libro

Análisis de las medidas fiscales aprobadas por el gobierno (I) y (II)



Alicia Díaz

Alicia Díaz es periodista; ha trabajado en diferentes medios de comunicación y en agencias como Burson-Marsteller y Ketchum SEIS. Actualmente es responsable de Comunicación 2.0 para pymes en Telefónica España y escribe también en el blog A un Clic de las TIC.

De Alicia Díaz en este libro

Cómo rodearse de los mejores


175



Iván Fanego

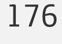
http://www.ivanfanego.com

Iván Fanego es Social Media Strategist en Territorio creativo. Economista por la Universidad de Salamanca y Master en Gestión Internacional de la Empresa (ICEX). Fascinado por Internet desde hace ya unos cuantos años, es cofundador y blogger en Mis Apis Por tus Cookies y escribe sus reflexiones sobre Internet y Marketing en Medios Sociales en su blog personal.




De Iván Fanego en este libro

Los errores que no debería cometer tu pyme en medios sociales





Luis Galán

http://www.dad-asia.com/cons

Luis S. Galán es socio director de DaD Asia Consulting (Shanghai). Lleva 9 años en desarrollo de negocio en Reino Unido, Francia, Alemania, España y China. Licenciado en Ciencias Políticas (S. Compostela), Máster en Dirección de Sistemas de Información (IE), y MBA (CEIBS), becado por “la Caixa”. Nivel HSK 4, de 1 a 6, de chino mandarín.




De Luis Galán en este libro

Checklist para tu viaje de negocios de China





Virginio Gallardo

http://supervivenciadirectiva.com

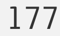
Virginio Gallardo es experto en Recursos Humanos, especializado en consultoría relacionada con Gestión del cambio e Innovación. En la actualidad realiza tareas de coaching, da soporte en consultoría de RRHH y da formación Directiva, especializado en Liderazgo y Gestión de Equipos Directivos.

De Virginio Gallardo en este libro

No seas el daño colateral de la innovación

Cuatro claves para reinventarse





Roberto Heredia

http://11870.com/roberto

Roberto Heredia es licenciado en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad Complutense de Madrid y Executive MBA por la Escuela Europea de Negocios. Su carrera profesional comienza hace más de diez años, en el área de marketing. Pposteriormente lidera un proyecto en el sector de los directorios en Internet. El salto a 11870.com se produce en el año 2005, fecha en la que se inicia el proyecto y que lidera como consejero delegado.

De Roberto Heredia en este libro

La imagen, pieza clave para diferenciarse en Internet





Salva López

http://rockvolucionempresarial.wordpress.com

Salva López es un profesional multidisciplinar, compagina su actividad como asesor de empresas con su actividad académica en ESADE Business School. Speaker profesional, dirige dos programas de radio sobre música y lidera la banda de rock Telémaco Dormía. Autor del libro "ROCKvolución Empresarial" (Ed. Empresa Activa); se define a sí mismo como un *learnaholic*.



De Salva López en este libro

Cuida a tus intraemprendedores



Juan Luis Manfredi

http://www.uclm.es/cu/periodismo/profesorado/jmanfredi.asp

Juan Luis Manfredi es profesor de Comunicación y Estrategia en la UCLM y periodista. Escribe en Cinco Días, El País o Política Exterior. Doctor en Comunicación por la Universidad de Sevilla, y licenciado en Periodismo e Historia. International Executive MBA por IE, Máster en Gestión de Empresas Audiovisuales y en AAPP (U. de Sevilla). Ha obtenido los premios Blas Infante, RTVA y Premio SGAE-Fundación Autor.



De Juan Luis Manfredi en este libro

La pyme es móvil

Guía para elaborar una buena newsletter

Yorokobu: tres lecciones de innovación y diseño





Gonzalo Martín

http://gonzalomartin.tv

Es director en Territorio creativo, agencia consultora de Social Media Marketing, y responsable del Área de Telecomunicaciones, Medios y Audiovisual. Con más de 20 años de experiencia en consultoría y puestos de dirección en España, comenzó su carrera profesional en las empresas de consultoría Coopers & Lybrand y Andersen Consulting, ahora conocidas como PwC y Accenture. Después enfocó su carrera en el ámbito online, la industria del cine y empresas de broadcasting.



De Gonzalo Martín en este libro

Planifica tu presencia en redes sociales



Javier Martín

Javier Martín es el creador de Loogic.com (negocios de internet), además gestiona Iniciador (una comunidad de emprendedores sin ánimo de lucro que facilita y fomenta el aprendizaje) y Socialmediafactory, enfocada a Pymes. Dirige Inventainternet y entre sus proyectos destacan Hostarting.com, Pymecrunch.com y Tierradecerveza.com. Participa como consejero en Worthidea, Sindelantal, Yunait, Brainsins, Omovil y Linkovery. Es responsable de eventos en AERCO, profesor de marketing online en EOI y MBE y socio de la AIEI




De Javier Martín en este libro

Elige cómo llevar tu negocio al escenario de las apps móviles





Fátima Martínez López

http://fatimamartinez.com

Tras estudiar Publicidad y RRPP, los medios de comunicación han sido su gran escuela durante más de 28 años de profesión. El País, Epoca, América Ibérica, Axel Springer, Grupo Sfera y 13 años en Vocento como Directora Comercial de Madrid de ABC, Radio, TV y Gerente de la Multimedia. Consultora, Dircom, Formadora y Ponente Social Media para distintas empresas.

De Fátima Martínez López en este libro

Tutorial para crear una página de empresa en Facebook (I)

Tutorial para crear una página de empresa en Facebook (II)



Rosa Matías

http://www.well-comm.es/wellcommunity

Rosa Matias es periodista y coach, curiosa mezcla que le permite tener un olfato especial para identificar el talento en el mundo de la comunicación. Como directora de proyectos de Wellcomm selecciona, forma y promueve el desarrollo profesional de cientos de comunicadores.

De Rosa Matías en este libro

Beatriz Navarro, directora de marketing de Starbucks

Carina Szpilka, directora general de ING DIRECT España

Ana María Llopis, consejera delegada de Ideas4All





Javier Megias

http://www.javiermegias.com

Experto en estrategias innovadoras y modelos de negocio, además de asesor para la Comisión Europea. Su experiencia en puestos de dirección le han permitido especializarse en diseñar e implantar estrategias y modelos de negocio capaces de generar crecimientos transformadores. Es profesor en varias escuelas de negocio y conferenciante de prestigio.

De Javier Megias en este libro

Las claves para construir un nuevo modelo de negocio

¿Crecer es nuestra única opción estratégica?

Transparencia... porque el mercado son conversaciones



Rafael Ortiz

http://www.rafaelortiz.net

Responsable comercial para Europa, Medio Oriente y África de Graco y experto en marketing y ventas. En su experiencia profesional diaria trabaja con pymes de diferentes países europeos. Ha impartido conferencias en el IE, en ICADE y en congresos internacionales. Es PDD por ESADE Business School.

De Rafael Ortiz en este libro

Claves para desarrollar un plan estratégico en las pymes

El reto de la innovación en las pymes

El Plan de Marketing: la asignatura pendiente de la pyme





Eva María Oviedo

Eva María Oviedo es licenciada en Periodismo y posteriormente se especializó en Comunicación Política y Marketing Social por la Universidad Complutense de Madrid. Desde hace 14 años trabaja en Telefónica, donde ha pasado por distintas áreas como Comercial, Comunicación Interna, Red Inteligente y Relaciones Institucionales, entre otras. Durante este tiempo ha colaborado en diversos medios corporativos y actualmente trabaja en el área de Relaciones con los Medios de Telefónica Empresas.




De Eva María Oviedo en este libro

Liderazgo es hacer que otros crean en sí mismos



Beatriz Revilla

http://www.mundospanish.com/blog

Beatriz Revilla, periodista especializada en comunicación económica y empresarial, es fundadora de mundospanish.com, la primera plataforma online de negocios españoles internacionales y vinculados con la Marca España. Premio Nacional de Periodismo, más de 15 años de experiencia en prensa y radio y una meta cada vez más cerca: dibujar la huella de España en el mundo y 'vender' nuestra Marca País en la Red.




De Beatriz Revilla en este libro

Exportar, por supuesto; pero quién, dónde y cómo
Perú, una nueva mina para las pymes españolas





Josu Ugarte

http://www.mondragon-corporation.com

Josu Ugarte es economista por la Universidad del País Vasco. Ha desarrollado su carrera profesional en MONDRAGÓN Corporación. Sus últimos 14 años han estado ligados al mundo internacional, expatriado 5 años en Marruecos, 6 meses en Londres, 4 años en Polonia y 3 años en París. Desde hace 3 años es el presidente de MONDRAGÓN Internacional y dirige sus 9 delegaciones en el mundo.

De Josu Ugarte en este libro

Claves para la internacionalización



Carmen Urbano

http://www.asesoriainternacional.es

Recorriendo mundo desde muy joven, con experiencia práctica en comercio exterior de más de dos décadas, y emprendedora desde 2001, Carmen vive por y para promover la internacionalización. Está acreditada como consultor del ICEX para sus programas de apoyo a la internacionalización de pymes y es formadora habitual en foros especializados en la materia. Con su marca COMINTON investiga y promueve herramientas de marketing y comunicación online para favorecer la internacionalización.

De Carmen Urbano en este libro

¿Está la pyme española preparada para la internacionalización?







María Vila

http://strategiaon.com

María Vila es coach ejecutivo y socia-directora de Strategia Coaching and Communication Consultants. Experta y profesora de desarrollo de habilidades directivas en la Universidad Camilo José Cela, asesora tanto a pymes como a multinacionales.

De María Vila en este libro

Coaching para pymes



De los textos: Raúl Alonso, Fernando Aparicio, David Ballester, Fernando Barrenechea, Bartolomé Borrego, Alicia Díaz, Iván Fanego, Luis Galán, Virginio Gallardo, Roberto Heredia, Fátima López, Salva López, Juan Luis Manfredi, Gonzalo Martín, Javier Martín, Rosa Matías, Javier Megias, Chema Palomares, Rafael Ortiz, Eva María Oviedo, Beatriz Revilla, Josu Ugarte, Carmen Urbano, María Vila

De las fotografías: loco's photos, piermario, Kay Kim (김기웅), Markus RÃdder, blakespot, brenda-starr, Keith Williamson, Pablo López Soriano, Robert S.Donovan, Flash Flash Madrid, Ramón Cutanda, odysseygate, zoetnet, JuditK, e-strategycom, Victor1558, technowannabe, Pink Sherbet Photography, Andrés Rueda, Luigi Mengato, @Meninstein, MONDRAGON-Corporation, Chenchato, Kai Hendry, Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, Public Domain Photos, 401(K) 2012, Carina Szpilka, Ana María Llopis, Beatriz Navarro, Dave Dugdale, ValldeRuten, Elizabeth/Table4Five

De la portada: Rubén Illescas Urrea

De la maquetación: Bianka Hajdu

Hecho en Madrid, en septiembre de 2012.

www.contunegocio.es